

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DANIELE RIBEIRO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
PAPELARIA E COPIADORA ALIANÇA**

Monografia apresentada ao curso de
Pós-graduação Lato senso-especialização
em Marketing Empresarial da Universidade
Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Doutor Romeu Rössler
Telma

**CURITIBA
2006**

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	1
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	2
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	2
2.2 PLANEJAMENTO DE MARKETING	7
2.3 PLANEJAMENTO DE MARKETING DE VAREJO.....	10
2.4 PLANEJAMENTO DE MARKETING DE SERVIÇOS.....	12
2.4.1 Classificação dos Serviços.....	17
3 OBJETIVOS DO TRABALHO.....	20
4 FATORES ECONÔMICOS.....	21
5 FATORES POLÍTICOS.....	23
6 FATORES TECNOLÓGICOS.....	26
7 HISTÓRICO DA EMPRESA.....	28
7.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	28
7.1.1 Razão social.....	29
7.1.2 Ramo de Atividade.....	29
7.1.3 Localização Geográfica.....	29
7.1.4 Histórico do Crescimento da Papelaria.....	29
7.2 ESTRUTURA EMPRESARIAL.....	30
7.3 CICLO E/OU PROCESSO OPERACIONAL.....	30
7.4 OUTRAS INFORMAÇÕES RELEVANTES.....	30
8 PRINCIPAIS GRUPOS E LINHAS DE PRODUTOS.....	31
9 INVESTIMENTOS, CUSTOS E DESPESAS.....	33
9.1 INVESTIMENTOS.....	33
9.2 CUSTOS.....	33
9.3 DESPESAS.....	34
9.4 DESPESAS FIXAS.....	34
10 FORNECEDORES.....	35
11CLIENTES E CONSUMIDORES.....	36
12 POSICIONAMENTO MERCADOLÓGICO.....	37
13 SISTEMA DE INFORMAÇÃO.....	40
14 CONTROLE EFETIVO SOBRE AS OPERAÇÕES FINANCEIRAS DE PAGAMENTO, RECEBIMENTO E IMOBILIZAÇÃO.....	41
15 ANÁLISE COMPETITIVA.....	42
15.1 ANÁLISE SWOT.....	43
16 ASPECTOS ESTRATÉGICOS.....	44
16.1 DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO.....	44
16.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	45
16.3 ANÁLISE DE PORTFÓLIO – MATRIZ BCG.....	46
16.4 OBJETIVOS TÁTICOS.....	47

17 ESTRATÉGIAS GLOBAIS DA EMPRESA.....	48
17.1 ESTRATÉGIA DE INVESTIMENTO.....	48
17.2 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS.....	48
18 PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING.....	50
18.1 DIAGNÓSTICO.....	50
18.2 PROGNÓSTICO.....	50
18.3 OBJETIVOS PARA 3 ANOS.....	50
18.4 OBJETIVOS PARA 12 MESES.....	50
19 ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS.....	51
19.1 PRODUTO / SERVIÇO.....	51
19.2 PREÇO.....	51
19.3 PPONTO DE VENDA.....	51
20 ESTRATÉGIAS DE VENDAS.....	52
21 COMUNICAÇÃO.....	53
22 PROMOÇÃO.....	54
23 AÇÕES ESTRATÉGIAS DE MARKETING.....	55
23.1 PRODUTO.....	55
23.2 PREÇO.....	55
23.3 COMPOSTO PROMOCIONAL.....	55
23.4 SISTEMA DE INFORMAÇÃO.....	56
24 ANÁLISE.....	57
25 RECOMENDAÇÕES.....	61
25.1 IMPLANTADAS.....	64
25.1.1 Cliente Interno.....	64
25.1.2 Cliente	65
25.1.3 Fornecedores.....	66
25.1.4 Datas Comemorativas.....	66
25.1.5 Demais Recomendações.....	67
25.2 POR IMPLANTAR.....	67
25.2.1 Oferecer algo que valorize o cliente.....	68
25.2.2 Cliente Interno.....	68
25.2.3 Disponibilizar Website.....	68
25.2.4 CRM no Varejo.....	68
25.2.5 Adquirir Software para controle de estoque.....	69
25.2.6 Cyber Café.....	69
25.2.7 Serviços de Pagamentos Públicos.....	69
25.2.8 Convênios Estratégicos.....	69
26 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	71
27 REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	72
28 ANEXOS.....	74

INTRODUÇÃO

Este trabalho consiste na elaboração de um projeto obrigatório para a conclusão do Curso de Pós Graduação em Marketing Empresarial. Desenvolvido nos moldes de uma consultoria acadêmica, orientado pelo Professor Doutor Romeu Rössler Telma e realizado na Papelaria e Copiadora Aliança, sob o tema Planejamento Estratégico. A escolha do tema ocorreu devido ter sido inaugurada recentemente, e ainda não estar definido o Planejamento Estratégico e indicadores para medição dos resultados da Papelaria.

Inicialmente, foram coletadas várias informações para embasamento teórico, junto às informações da empresa e realizado uma síntese, para situá-la perante as empresas que já estão alocadas na região. De posse dessas informações, foi elaborado o diagnóstico empresarial (bem como questões aplicadas aos envolvidos na Papelaria) e detectado a oportunidade de melhorias.

Com as novas tendências mundiais que se intensificam rapidamente, no contexto de globalização e abertura de novos mercados, as organizações buscam com maior empenho e avidez novas formas de trabalhos, onde os colaboradores / funcionários participam mais das decisões se responsabilizando pelos resultados, abreviando processos, reduzindo custos, gerando uma maior competitividade e otimização da qualidade seja dos serviços ou produtos a serem elaborados.

Para realização desta consultoria, utilizam-se como embasamento, conceitos e bibliografia sobre Planejamento Estratégico, Plano Estratégico de Marketing, Marketing Competitivo, Varejo Competitivo, Marketing de Serviços, entre outros, tendo como ferramenta de maior utilização o próprio retorno das visitas e reuniões feitas à empresa.

Na seqüência, será realizada uma análise dos resultados obtidos, elaborando-se um relatório descrevendo aplicação do processo de implantação do planejamento estratégico.

Os valores em reais apresentados no decorrer da consultoria acadêmica são fictícios e meramente ilustrativos.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As organizações existem para se alcançar um fim. Sejam elas uma companhia industrial que fabrica bens visando a um lucro, uma papelaria e copiadora que também visa o lucro, ou uma colméia cujos habitantes cooperam entre si, instintivamente, visando à sobrevivência, sempre há alguma razão para a existência da organização (Gillenson, 1986).

A Palavra estratégia tem origem grega e servia para designar a função administrativa do generalato. O estratégico ou estrategista era o comandante militar que formulava e projetava as manobras necessárias à consecução de um fim específico. Desde a sua origem, aproximadamente 500 anos AC, o conceito de estratégia sempre esteve associado à visão militar (Motta, 1990).

Sabe-se que o planejamento estratégico é um importante instrumento de gestão para as organizações na atualidade. Constitui uma das mais importantes funções administrativas e é através dele que o gestor e sua equipe estabelecem os parâmetros que vão direcionar a organização da empresa. O objetivo do planejamento estratégico é fornecer aos gestores e suas equipes ferramentas que os deixem munidos de informações para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma pró-ativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem no mercado que atuam. (Andion, 2002)

Por definição Planejamento Estratégico significa planejar o futuro perante as limitações psicológicas e físicas e os pontos fortes e fracos de uma organização, considerando as alterações do comportamento do macroambiente referente aos segmentos econômicos, políticos, tecnológicos, sociais, ecológicos, legais, geográficos, demográficos e, principalmente, competitivos.

Thompson (1972), comenta que “embora o futuro seja quase totalmente desconhecido, o trabalho realizado hoje passa a ter maior importância quando se tem em vista os resultados a obter em época posterior”. Vai além, comenta que “um

plano empresarial indica as metas a alcançar e os esforços que realmente podem e devem ser feitos para a concretização dos objetivos”.

Para Vasconcellos Filho (1985), o Planejamento Estratégico não é uma moda passageira, é uma técnica gerencial que veio para ficar e, logicamente, servir de base para a criação de novas técnicas complementares e não, substitutas.

Stoner (1985) comenta sobre a importância do planejamento, “sem planos, os administradores não podem saber como devem organizar as pessoas e os recursos: podem até mesmo não ter uma idéia clara sobre o que precisam organizar”.

Planejamento é uma função administrativa cuja essência é a elaboração de planos. Os planos consistem em: objetivos, políticas, programas, procedimentos, normas e orçamento. (Pina, 1987)

O planejamento na empresa é levado a efeito para ajudar a garantir a sua sobrevivência e seu crescimento, toda via, a rapidez e complexidade dos acontecimentos impossibilitam uma previsão bastante exata do futuro, mas pesando-se no que poderá acontecer facilita consideravelmente o caminhar da empresa.

O planejamento estratégico, na gestão de negócios, pode ser conceituado como um processo, cabendo ao gestor desenvolvê-lo a fim de alcançar os objetivos traçados. Este processo é contínuo e deve ser realizado com seriedade para que não se cometa erros ou a repeti-los.

Para tanto, o estrategista ou gestor de negócios deve definir as técnicas e ferramentas utilizadas para o desenvolvimento do planejamento para poder avaliar a situação da empresa mais rapidamente. O planejamento em si é um processo complexo, devido às influências externas, como por exemplo, as oscilações do mercado.

Sabe-se que com a presença de muita criatividade torna-se possível estabelecer estratégias, objetivos e políticas capazes de gerar envolvimento em todos os níveis da organização. Quanto ao investimento, que é feito ao implementar o Planejamento Estratégico. Este é amplamente justificado, tendo em vista que nada

pode oferecer maior retorno do que os projetos voltados para o futuro da organização como é, sem dúvida alguma, o caso do planejamento estratégico.(Vasconcellos Filho, 1985)

O planejamento estratégico possui o potencial que o capacita a ser uma ferramenta muito útil na garantia do crescimento contínuo de uma organização, para tanto se faz necessário compreender a relação entre o foco da organização e os objetivos que se estabelecem para ele (Gillenson, 1986).

O “foco” representa a área onde o crescimento natural de cada organização deve ocorrer porque é uma extensão dos seus produtos correntes, em resumo, foco é a opinião que o indivíduo faz de si mesmo, associada a expectativas do público para com seus pontos de vista.

Por outro lado, objetivos representa tudo o que o empresário acredita possa ser alcançado. Considera-se que os objetivos têm três atributos: são executáveis, atingíveis e mensuráveis. Um objetivo é executável se for atribuído a um indivíduo ou grupo, com poder de afetar a ação adotada. É atingível desde que tenha coerência entre objetivo estabelecido e a possibilidade de torná-la real. A capacidade de ser medido que aqui se chama mensurável, em geral tem que ser expresso em termos que permitam sua avaliação, caso contrário será impossível verificar se o objetivo foi alcançado ou não.

O planejamento não é um ato isolado, mas o preparativo da ação. Implica-se em tomada de decisões e programação de resultados, e esta leva em conta o valor, forma e tamanho dos problemas a serem resolvidos, ou seja, é um processo participativo, de ações inter-relacionadas, visando sempre os objetivos que a empresa almeja alcançar.

Rasmussen (1990) resume o planejamento estratégico da seguinte forma, “... é uma metodologia científica para alocar os recursos escassos da empresa de forma racional para apoiar uma continuidade do empreendimento em um macroambiente turbulento e incerto”.

Djalma Oliveira (1999), comenta que o planejamento estratégico é conceituado como um processo gerencial que possibilita ao administrador definir o

rumo a ser seguido pela empresa, visando obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente.

Djalma Oliveira (2001) vai além: “.. o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providência a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência”.

O planejamento é um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica dos seus executivos.

O planejamento pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa.

Segundo Cobra (1986), “Planejar é mais do que um exercício de futurologia é, sobretudo uma forma de quantificar expectativas para perseguir metas”.

Sabe-se que ninguém pode prever o futuro, mas age-se muito melhor se pensar a respeito do que poderá acontecer. Ao meditar sobre o futuro da empresa, toma-se conhecimento dos fatos que estão apenas aparecendo no horizonte e que futuramente, podem trazer problemas ou oportunidade. Planejando no presente podem-se definir planos que os deixarão preparados para enfrentar possíveis eventualidades.(Thompson, 1972)

Quando o dia-a-dia operacional é desvinculado de planos, os negócios tendem a ocorrer ao acaso, e isso não é bom. Por isso, o grande desabado do plano de marketing consiste em saber analisar os cenários ambientais e traçar direcionamentos estratégicos e táticos consistentes com os objetivos e os recursos disponíveis na empresa. (Cobra, 1986)

A concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para o seu desempenho, como inovações, uma cultura coesa ou uma boa implementação... (Michael E. Porter, 1996), ou seja, abordar os principais aspectos de mercado,

técnicas para a sua análise, opções estratégicas da organização e aplicação prática das etapas básicas de um Plano de Estratégico, se faz necessário para o sucesso da empresa.

Para Rassmussen (1990), o planejamento estratégico é a ferramenta primordial que a alta gestão das empresas possuem. O planejamento estratégico e a conseqüente gestão estratégica ajudam a alta gestão a identificar as ameaças, e a capacitam a maximizar os benefícios e minimizar as surpresas no macroambiente que geralmente é turbulento e imprevisível.

O planejamento estratégico, de forma isolada, é insuficiente, uma vez que o estabelecimento de objetivos em longo prazo, bem como o seu alcance, resulta numa situação nebulosa, pois não existem ações mais imediatas que operacionalizem o planejamento estratégico. A falta desses aspectos é suprida através do desenvolvimento e implantação dos planejamentos táticos e operacionais de forma integrada.

O Planejamento Tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico. (Rassmussen, 1990)

O planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação estabelecidas. Portanto, nesta situação tem-se, basicamente, os planos de ações ou planos operacionais.

Planejar-se para o presente requer uma clara definição do negócio, um preciso delineamento dos segmentos de consumidores-alvos, funções voltadas para o consumidor e as abordagens que o negócio precisa tomar, planejamento para amanhã é quase sempre focalizado em como o negócio deve ser redefinido para o futuro.

O planejamento é a mais importante tarefa da alocação de recursos e de formulação de estratégias em função dos objetivos empresariais e de marketing.

Dentro do planejamento estratégico tem-se o sistema de informação que são os meios pelos quais se coletam e transmitem as informações necessárias para se dirigir uma organização de modo eficaz. (Gillenson, 1986)

A partir da análise ambiental e em função dos recursos disponíveis, uma organização pode planejar o seu futuro com vistas a fortalecer a sua atuação no mercado. (Cobra, 1993)

Planejar o hoje se focaliza em se adaptar o negócio para atender às necessidades do consumidor com excelência. Isto significa identificar os fatores críticos para o sucesso e cobri-los com atenção; planejamento para o amanhã é quase voltado para se readaptar o negócio para competir com maior eficácia no futuro.

2.2. PLANEJAMENTO DE MARKETING

Richers (2000) comenta que “todas as empresas necessitam de um plano de marketing que una as pessoas em torno de seus objetivos e estabeleça metas para o futuro. O envolvimento e o comprometimento das pessoas que participam da sua execução são imprescindíveis para o sucesso do planejamento de marketing”.

O planejamento mercadológico é uma organização sistemática de ações programadas para atingir os objetivos da empresa no tempo e no espaço através do processo de análise, avaliação e seleção das melhores oportunidades de mercado (Cobra, 1993).

Cobra (1993), vai além: “O planejamento não deve ser confundido com a previsão, embora a previsão seja parte necessária e importante dos procedimentos a serem desenvolvidos, uma vez que o planejamento tem a ver com o futuro”.

A maioria das empresas faz previsões de vendas e previsões de despesas de marketing / vendas que são incorporadas ao orçamento geral da organização. Mas, isso muitas vezes acaba por tornar-se um exercício mecânico de verificação de resultados e custos do passado, e projeção desses para os anos seguintes. Tais exercícios mecânicos não deixam de ter o seu valor, mas estão longe de ser o

bastante. A empresa precisa de um plano claro, prático, flexível, coerente e completo no qual se dê um breve retrato da situação atual da empresa (posição no mercado, pontos fortes e pontos fracos, comparação com a concorrência, características do mercado, potenciais para crescimento), definam-se os objetivos de marketing e as estratégias de como atingi-los.

O plano deve indicar não só o que deve ser feito, mas como fazê-lo e definir responsabilidades pela execução. Deve dar caminhos claros que levem as pessoas à ação. Finalmente, como o planejamento tem de ser um processo e não uma ação única e isolada, a execução dos planos deve ser controlada e ações corretivas devem ser adotadas sempre que necessário, e o plano deve ser revisado periodicamente.

Para Cobra (1992), o Marketing evolui de suas antigas origens de distribuição e vendas para uma filosofia abrangente de como relacionar dinamicamente qualquer organização ao seu mercado, pois, é fundamento da política e da prática em empresas grandes e pequenas que começam a compreender a diferenças entre vendas e marketing e organizam-se para desenvolver este último.

Uma outra definição de Marketing encontrada no Journal of Marketing (1965) e reproduzida por Cobra (1992):

“Tem sido descrito por uma ou outra pessoa como uma atividade de negócios; como um grupo de atividades de negócios; como um fenômeno de comércio; como um estado de espírito; como um processo de troca de transferência da propriedade de produtos; como um processo de ajustamento de demanda e da oferta, e muitas outras coisas”.

Segundo Kotler (1998) pode-se definir o marketing como o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros.

A existência de necessidades e desejos humanos leva-nos ao produto – que é tudo aquilo capaz de satisfazer a um desejo e como fazer com que este produto chegue ao consumidor, desenvolvendo então o mix de marketing:

Produto (já mencionado),

Preço - soma de dinheiro que os clientes devem pagar para obter o produto,

Praça - envolve as atividades da empresa que tornam o produto disponível para os consumidores,

Promoção - significa as atividades que comunicam os atributos do produto e persuadem os consumidores – alvo a adquiri-lo.

De acordo com Cobra (1993):

“A base de um bom planejamento tem início no diagnóstico da empresa e do seu meio ambiente, mas não dispensa uma definição clara do negócio. A formulação de políticas e de estratégias deve apoiar-se numa avaliação precisa dos recursos disponíveis, e não deve desconsiderar a ação da concorrência. O planejamento e os planos da empresa devem ser suficientemente flexíveis para se adaptarem às necessidades de sobrevivência da empresa, manutenção ou crescimento de mercado”.

A tendência de crescimento e fortalecimento do ramo de papelaria aliada à complexidade de sua gestão. Vem exigindo dos empreendedores que atuam no setor, o desenvolvimento de novas competências, habilidades, criatividade e principalmente qualidade na prestação de serviços.

As necessidades e expectativas dos clientes na atualidade fazem com que as empresas busquem revolucionar as regras do jogo, competitivo concebendo estratégias que ajudem a diferenciá-las de seus concorrentes em dimensões relevantes e percebidas.

Para se destacar nessa concorrência que muitas vezes é de forma desleal, emprega-se o planejamento estratégico aliado ao marketing para atrair novos consumidores, aumentando a clientela em consequência de novo aspecto visual, produtivo e pessoal.

2.3 PLANEJAMENTO DE MARKETING DE VAREJO

Denomina-se varejo, a atividade de venda para compradores que estão adquirindo bens ou serviços para seu próprio consumo. Assim, o que diferencia a atividade não é o produto em si, mas a sua finalidade: os compradores do varejo são também denominados de consumidores finais.

O comércio varejista passou por profundas transformações nas últimas décadas, o que reflete com exatidão as mudanças ocorridas nas relações sociais ao longo dos tempos.

O que compõe o Varejo

A concepção geralmente aceita do composto mercadológico - particularmente para os bens industriais - contempla os denominados 4 P's: Produto, Preço, Promoção e "Praça". No caso do Marketing de Varejo, o composto apresenta algumas diferenças que merecem destaque.

Pode-se definir os itens que compõe o Varejo como um conjunto de variáveis, incluindo Local, Mercadoria, Comunicações, Preço, Serviços, Estruturas Físicas e Pessoais, que - conjuntamente - formam os componentes globais do marketing estratégico de varejo.

Local - No varejo, mais do que em qualquer outra atividade de negócios, a localização física é fator essencial para o sucesso ou fracasso da mesma. Atualmente existe um conjunto de técnicas de pesquisa de localização para subsidiar as decisões concernentes ao assunto. (vide anexo 1)

Mercadoria - Na atividade comercial não existe a atividade de transformação física do produto. O mesmo destina-se a ser comercializado mantendo sua essência original; assim, na atividade comercial ele passa a denominar-se de Mercadoria.

No composto de mercadorias é fundamental para o comerciante definir linhas que contemplem aspectos como marca (que dão imagem) e margem (que dão lucro).

O "processo produtivo" do comércio é composto pelo giro das mercadorias. Duas questões decorrem desse tema:

- a. o Índice de Estoque para Manutenção de Vendas – que compreende quantas unidades de determinada mercadoria o comerciante necessita ter em estoque para poder realizar uma venda.
- b. o giro dos estoques - diz respeito ao tempo em que as mercadorias estão "ocupando" espaço no depósito e - principalmente - no salão de vendas. Mercadorias que não "giram" necessitam ser rapidamente substituídas por outras que "giram".

Comunicação - É na atividade comercial, particularmente no varejo, que se torna mais aguda a problemática da comunicação em todos os níveis: propaganda, promoção, merchandising e venda pessoal.

O varejo pode ser comparado a uma arena onde se desenvolvem verdadeiras "guerras" entre marcas e produtos, desencadeadas através dos meios de comunicação de massa. Cabe ao comerciante o papel de tirar o melhor proveito possível, utilizando sua comunicação própria como meio de potencializar ou minimizar os efeitos da comunicação desenvolvida pelos fabricantes.

Preço - A política de preços no varejo é bastante sensível ao fator margem de lucro desejada, e influencia fortemente o fator de giro das mercadorias. Para complementar, deve-se levar em consideração também o aspecto do financiamento das vendas.

No varejo é comum o uso da tática do preço psicológico, que diz respeito à política de utilizar preços terminando em algarismos ímpares (o mais usado é o 9), os quais dão ao consumidor uma idéia de estar pagando menos (R\$ 1,99 "parece" mais com R\$ 1,00 do que com R\$ 2,00).

Serviços - O comércio é, por sua natureza, prestação de serviço. Dentre os serviços básicos do comércio pode-se destacar, a concentração de mercadorias de diferentes origens em um único ponto e a conveniência decorrente de sua localização com relação ao consumidor.

Estruturas físicas - As estruturas físicas compreendem os aspectos externos e internos da loja. Nos aspectos externos destacam-se as comunicações externas, com elementos como sinalização e fachada, estacionamento, facilidade de acesso aos clientes etc. Entre os aspectos internos, destacam-se: salão da loja, layout, sinalização, departamentalização e identidade visual.

Pessoal - Envolve toda a parte do corpo funcional que tem de algum modo impacto direto ou indireto na percepção do cliente com relação à empresa e na realização de vendas: destacam-se vendedores, pessoal de limpeza, segurança e manobristas.

A presença de técnicas de Marketing para decisões consistentes prepara as empresas para enfrentar a tônica do planejamento varejista. Portanto, a previsão é uma atividade necessária para a empresa moderna.

2.4 PLANEJAMENTO DE MARKETING DE SERVIÇOS

Vivemos em uma economia de serviços. As estatísticas variam um pouco, mas de modo geral é possível atribuir 70% de toda riqueza mundial ao setor de serviços. No Brasil, Segundo o IBGE, 58% do PIB nacional é serviço e esse número tende a aumentar, acompanhando as maiores economias e a própria revolução do conhecimento, que multiplica os serviços que agregam valor à experiência humana. (Shimoyama e Kahtalian, 2002)

Muitas empresas de serviços são pequenas - prestadores de serviços em limpeza, pintura, xerox, papelaria, e etc - e não utilizam administração ou técnicas de Marketing formais. Há também empresas de serviços profissionais - escritórios de contabilidade e de advocacia - que acreditavam não ser ético o uso de Marketing. Outras empresas de serviços - faculdades, hospitais, - até enfrentaram grande demanda e achavam Marketing desnecessário. Mas esta forma de ver ou utilizar as técnicas de marketing estão mudando.

Serviços é um desempenho, essencialmente intangível, que não resulta na propriedade de algo. O serviço pode ou não estar ligado a um produto físico, ou seja, serviços são desempenhos no tempo e espaço que geram valor para o cliente

por meio de uma transformação, uma experiência de serviço. (Shimoyama e Kahtalian, 2002)

Grönroos (1995) já afirmava que a maioria dos países do mundo ocidental já entrou no que se chama economia de serviços ou sociedades de serviços, ou está a ponto de fazê-lo. Serviços estão se tornando, de várias formas, uma fonte de riquezas. Antes de qualquer coisa, o setor de serviços tem sido cada vez mais responsável pelo aumento da riqueza e do nível de emprego na sociedade.

No mundo ocidental já estamos vivenciando uma sociedade de serviços ou uma economia de serviços. De acordo com uma definição freqüentemente usada, e introduzida há duas décadas, essa economia é caracterizada pelo fato de mais da metade do produto interno bruto ser produzido no chamado setor de serviços (Fuchs, 1968), citado in: Grönroos, 1995. Observa-se a importância e proporção que os serviços tem tomado nos últimos tempos, gerando inúmeros empregos diretamente ou indiretamente.

“Serviços constituem uma transação realizada por uma empresa ou por um empresário, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem. Entre as várias definições e colocações, destaca-se a de Rathmell. Numa distinção implícita que faz entre bens e serviços, Rathmell considera bem como alguma coisa – um objeto, um artigo, um artefato ou um material – e serviço como um ato, uma ação, um esforço, um desempenho”. Encontrada no Journal of Marketing (1966) e citada in: Las Casas (1991).

Os serviços estão presentes em todos os aspectos de nossas vidas. Utilizamos o serviço de transporte, para ir ao trabalho, para ir de uma cidade a outra, utilizamos restaurantes ou lanchonetes para nos alimentar quando estamos longe de casa, hotéis, pousadas, camping para hospedar quando viajamos, eletricidade, telefonia, Internet, tv a cabo. Na empresa utilizamos os correios a Internet. Para manter nossa imagem fazemos uso, de manicura, pedicura, cabeleireira.

Em muitos casos fica difícil distinguir a diferença entre produtos e serviços, pela quantidade que cada um incorpora do outro. Nos bens sempre têm algum tipo

de serviço incorporado, bem como alguns serviços têm uma quantidade razoável de bens incorporados. Assim, definem-se bens ou serviços em função da predominância de um em relação ao outro.

A idéia de que produtos contêm elementos de ambos: bens e serviços em graus variados constitui-se no que denomina bens e serviços: em uma extremidade estariam os produtos sem qualquer tipo de serviço agregado aos mesmos e na outra extremidade estariam os serviços puros, como seguros, por exemplo.

Entretanto, a serviços que podem ser prestados sem necessariamente ocorrer à transferência de um bem, a prestação de serviços de um advogado, por exemplo, ele está prestando um serviço, sem que haja a transferência de um bem.

Considerando estas situações, definir como atos ou ações caracteriza a parte intangível presente a qualquer das situações mencionadas. Serviço é a parte que deve ser vivenciada, é uma experiência vivida, é o desempenho. (Las Casas, 1991).

Nota-se, que existem vários tipos, várias categorias de serviços, sendo alguns mais intangíveis que outros. Independente do tipo, o serviço na sua essência é aquela ação, desempenho que se transfere. Como os serviços são transferidos em diferentes níveis, quer no aspecto de duração, quer no aspecto de intangibilidade. (Las Casas 1991).

A diferença mais básica, e universalmente citada, entre bens e serviços é a intangibilidade. Pelo fato de serviços serem atuação e ações mais do que propriamente objetos, eles não podem ser vistos, sentidos ou tocados da mesma forma que podemos sentir os bens tangíveis. Por exemplo, os serviços de assistência médica são ações (cirurgia, exames, tratamentos), são desempenhadas por servidores e aplicadas em cliente e seus familiares. (Zeithaml, 2003).

Para Lovelock (2003) a distinção fundamental entre bens e serviços reside no fato de que os clientes normalmente extraem valor dos serviços sem obter propriedades permanentes de qualquer elemento tangível.

Lovelock (2003) vai além cita: "... que como comprador de serviços, o consumidor sabe que, embora seu interesse principal esteja no produto final, o

modo como você se trata durante a entrega do serviço também pode ter um peso importante em sua satisfação”.

Lovelock (2003) define serviço: como um ato ou desempenho que cria benefícios para clientes por meio de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço. Benefício: uma vantagem ou ganho que os clientes obtêm do desempenho de um serviço ou uso de um bem físico e Setor de serviços: à parte da economia de uma nação representada por serviços de todos os tipos, incluindo os oferecidos por organizações públicas e sem fins lucrativos.

De maneira simplificada, serviços são ações, processos e atuações. Os serviços prestados em sua maioria não são tangíveis, que possam ser tocadas, vistas e sentidas, pelo contrário, são ações e atuações intangíveis. Muitas vezes os serviços deve incluir um relatório tangível no final, treinamento de funcionários, ou o resultado do exame laboratorial.

Observa-se que os livros dão ênfase ao que chama de 4 P's – produto, lugar, promoção e preço – mas o que não deve ser esquecido é que nenhum deles terá efeito se não houver qualidade nos serviços. Pois a essência do marketing de serviços é o serviço. A qualidade do serviço é à base do marketing de serviço. Berry (1992), vai além “... o marketing de serviços eficaz é um sólido conceito de serviço bem-feito, um serviço desejado perfeitamente executado. Essa sinergia de estratégia e execução é o combustível dos que criam e lideram a indústria de serviços...”

O que dificulta o marketing de serviços é o fato de em sua grande maioria ser intangível, pois o cliente tem de experimentar o serviço para realmente chegar a conhecê-lo, ou seja, a avaliação só pode ser feita depois de adquirido e consumido “... a intangibilidade faz com que seja mais difícil imaginar e desejar serviços do que mercadorias”. (Berry, 1992)

Sabe-se que é extremamente difícil definir um produto puro ou um serviço puro. Um produto puro implica que o consumidor obtém benefícios somente do produto, sem nenhum valor agregado pelo serviço: da mesma forma, que serviço puro assume que não há um elemento “produto” no serviço que o consumidor

recebe. A maioria dos produtos oferece algum tipo de serviço – mesmo que seja apenas entrega. (Bateson, 2001)

Apesar da linha tênue que separa serviço e produto, pois a maioria dos produtos oferece algum tipo de serviço. A definição de Serviços por James L. Shorr vice-presidente de marketing da Holiday Inns e reproduzida por Bateson (2001). “Colocando a questão de maneira simples, um produto é algo que o consumidor compra e leva embora com ele ou consome, ou, de alguma outra maneira, usa. Se não é físico, se não é algo que se pode levar embora ou consumir, então é chamado de serviço”.

A essência da qualidade do serviço é a confiabilidade – manter a promessa do serviço. A qualidade dos serviços não é uma disciplina distinta do marketing de serviços – é seu âmago.

Grönroos (1995) comentou que:

“As empresas prestadoras de serviços compreendem que a concorrência é agora tão intensa, que meras soluções técnicas oferecidas aos clientes não bastam para criar uma posição competitiva. Na maioria dos casos, por exemplo, a mera acomodação em hotéis, transações financeiras e transporte de um lugar para outro não bastam para garantir o sucesso no mercado”.

Quando se trabalha com serviços tem mais um agravante, a expectativa do cliente, pois as expectativas do cliente conforme Zeithaml (2003), “... são crenças a respeito da execução do serviço que funcionam como padrões ou pontos de referência com relação aos quais o desempenho é julgado. Em razão de os clientes compararem suas percepções do desempenho com esses pontos de referência quando avaliam a qualidade dos serviços”.

O fator predominante no serviço é qualidade da experiência, atributos que, só podem se avaliados depois da compra durante o consumo, o que conta são os serviços complementares, vários tipos de serviços que as empresas podem oferecer aos clientes de uma maneira competitiva com formatos mercadológicos.

2.4.1 Classificação dos Serviços

Tanto quanto os bens, os serviços podem ser classificados como:

Serviço de Consumo

Composto de categorias de serviços comprados por consumidores para seu uso pessoal. As classes incluem serviços de: *conveniência* – ocorre quando o consumidor não quer perder tempo em procurar a empresa prestadora de serviços por não haver diferenças perceptíveis entre elas (ônibus, táxi). *Escolha* – caracteriza-se quando alguns serviços têm custos diferenciados, de acordo com a qualidade e tipo de serviços prestados, prestígio da empresa, etc (dentistas, advogados). Neste caso compensará ao consumidor visitar diversas firmas na busca de melhores negócios. *Especialidade* – são aqueles altamente técnicos e especializados (cabeleireiro, manicura). O consumidor neste caso fará todo o esforço possível para obter serviços de especialistas.

Serviços Industriais

Composto de categorias de serviços comprados por organizações industriais, comerciais ou institucionais, para uso na produção ou operação de seus negócios. As classes incluem: equipamentos – são serviços relacionados com o projeto, a instalação, montagens de equipamentos ou manutenção, facilidade – neste caso estão incluídos os serviços financeiros, de seguros, consultoria / orientação – são aqueles que auxiliam nas tomadas de decisão e incluem serviços de consultoria, pesquisa e educação, uma grande variedade de serviços prestados por profissionais liberais.

O marketing de serviço tem como foco três principais dimensões: a) os clientes atuais e potenciais; b) os funcionários; e c) a interação cliente-prestador de serviço, a chamada “hora da verdade”. Somente quando estas três dimensões são bem atendidas é que o marketing de serviço pode alcançar os resultados desejados.

As necessidades dos clientes vêm antes dos produtos e dos serviços. Não é possível inverter a ordem do processo. O cliente, o consumidor, mais do que nunca,

está indicando o “norte” para as empresas. É a partir dele e de suas necessidades e seus desejos, que produtos e serviços precisam ser concebidos. Definitivamente não está disposto a aceitar o que a ele tentarem empurrar.

Conhecer o que o consumidor espera é o primeiro e possivelmente o mais importante passo na prestação de um serviço de qualidade. Pois, todos os produtos, sejam eles bens ou serviços, apresentam um pacote de benefícios para o consumidor. O conceito de benefício é a personificação desses benefícios na mente do consumidor.

Ao consumidor não é suficiente prestar bons serviços, ele deve perceber o fato. Ao prometer qualidade de desempenho, o cliente deve percebê-lo na sua execução e o prestador de serviços sempre se certificar de que o seu cliente está ciente do nível de atendimento recebido.

Grönroos (1995), vai além “... a nova concorrência na economia de serviços requer uma profunda compreensão da natureza da produção e consumo dos serviços, bem como das “regras” para gerenciar a situação competitiva de hoje. Porque a compreensão dos serviços é a chave para o sucesso nessa nova competição, podemos chamá-la de concorrência por serviços.”.

Entende-se que os serviços são a base para uma diferenciação eficaz entre empresas e, portanto, uma fonte explorável de vantagem competitiva. Cabe ao prestador de serviços saber usufruir desta fonte para que sua prestação de serviço seja eficiente e eficaz.

Abaixo, as quatro estratégias básicas citadas por Grönroos (1995);

Estratégia da qualidade técnica significa que o desenvolvimento e a manutenção de uma qualidade técnica superior de um bem ou serviço é considerado a pedra fundamental das operações da empresa. A empresa depende principalmente da vantagem competitiva embutida na própria solução técnica.

Estratégia de preço significa que a empresa depende basicamente do nível e das ofertas específicas de preço como seu diferencial competitivo. Constituir-se alternativa menos cara para o cliente pela competência específica dessa empresa.

Em muitos casos essa é uma opção atraente. Esta estratégia, entretanto, raramente recomendada por longo prazo. Torna-se perigoso, pois usar preço baixo como principal argumento não ajuda a empresa a construir relações duradouras com os clientes.

Estratégia de imagem, não se refere ao conceito de imagem corporativa, ou seja, à visão que os protagonistas têm da empresa no mercado. Uma imagem corporativa (ou local) é um recurso para qualquer empresa. Imagem, aqui, refere-se a um auxiliar imaginativo de um bem ou serviço. Imagem esta que é criada através de anúncios ou outros meios de comunicação com o mercado, exemplos de bens realçados pela imagem, jeans, cigarros e cosméticos.

As economias modernas são movidas por empresa de serviços, tanto pelas grandes como pelas pequenas empresas. Pode-se dizer que os serviços são responsáveis pela criação de uma maioria significativa de novos trabalhos. O setor de serviços envolve uma enorme diversidade de atividades diferentes.

A estratégia de serviços significa criar uma série de serviços que ressaltem o relacionamento com os clientes. Até mesmo a transformação dos componentes dos bens na relação com o cliente em um serviço pode ser à base dessa relação. Pode-se dizer que vários tipos de serviço ou elementos ligados ao serviço nos relacionamentos com os clientes são desenvolvidos de forma que esta relação seja fortalecida. Uma estratégia de serviços não apenas permite que a empresa diferencie sua oferta e crie um valor agregado para seus clientes, mas também ajuda a manter os concorrentes longe desse relacionamento com cliente.

3 OBJETIVOS DO TRABALHO

Neste trabalho, tem-se como objetivo diagnosticar a empresa em questão, para traçar o planejamento estratégico e marketing através de revisões bibliográficas sobre os temas: Planejamento Estratégico, Planejamento de Marketing e Marketing de Varejo, observar a realidade do mercado analisando o macro e micro ambiente.

Considerando-se um mercado no qual as mudanças são constantes e imprevisíveis, falar no futuro pode parecer um contra-senso.

A utilização do planejamento de marketing para a Papelaria e Copiadora Aliança, ressalta-se com o uso do composto de marketing, através dos 4 P's, produto, lugar, promoção e preço – não esquecendo que nenhum deles terá efeito se não houver qualidade nos serviços. Pois a essência do marketing de serviços é o serviço. A qualidade do serviço é à base do marketing de serviço, tendo como base estes elementos dentre outros, para projeção da empresa.

Certamente, esta pesquisa oferece ao empreendedor que esta atuando no ramo de papelaria, um esclarecimento maior e uma desmistificação sobre o mundo do planejamento estratégico e do planejamento de marketing, sua aplicação e seus reais benefícios, objetiva-se a análise, o planejamento, a implementação e o controle de programas destinados a obter e servir a demanda por produtos e serviços, de forma adequada, atendendo desejos e necessidades dos consumidores com satisfação, qualidade e lucratividade.

4 FATORES ECONÔMICOS

O Brasil e o mundo estão passando por mudanças significativas, e todos estão sendo afetados pelas mudanças. O perfil do consumidor também está mudando, e já existem algumas tendências de comportamento do consumidor que estão se consolidando.

O IBQP (Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade) realizou um estudo onde analisou a taxa de atividade empreendedora, que mensura a capacidade de criar novas empresas, em 29 países e colocou o Brasil em quinto lugar. Esta posição significa que o grau de empreendedorismo, ou capacidade de empreender, no Brasil, no segundo trimestre de 2001, foi de um empreendedor em cada sete habitantes, enquanto que a média nos demais países pesquisados ficou um pouco acima de um em cada seis habitantes. Outro fato relevante da pesquisa foi verificar que 40% dos brasileiros ouvidos se diziam empreendedores por necessidade. Isto coloca a massa do empreendedorismo vinculada à sobrevivência e à crença de que o negócio quase sempre dará certo; fato que eliminaria o problema que aflige a tantos brasileiros: a falta de emprego. Porém transformar-se de desempregado a empreendedor exige mais do que crenças e esperanças. (Silva, 2002)

Um levantamento do BNDES realizado em 2001, ainda válido para interpretar a realidade brasileira, mostrou que o número de Empresas cresce 11,4% em 2001, que havia 4.679.825 estabelecimentos ativos no Brasil. Cerca de 44% das empresas industriais, comerciais e de serviços tinham até cinco anos de idade. Observa-se que, as empresas de maior porte (100 pessoas ocupadas ou mais) eram as mais estáveis: 84% tinham mais de cinco anos de idade. Já nas empresas com até quatro pessoas ocupadas, esse percentual era de 54%. Em 2001, para cada 10 novas empresas criadas, 4,11 foram fechadas. Os dados evidenciam que há vontade de empreender, porém não se sabe como, criando a busca por uma solução fundamentada na esperança de "dar a tacada certa". (Silva 2002)

Diante dos estudos, sabe-se que os consumidores estão preocupados com o futuro de seus empregos, da sua renda, do seu padrão de vida. No Brasil, as pessoas estão reconhecendo como a estabilidade econômica é importante.

A classe média, apesar de algum cuidado com seus gastos, pode ainda ter uma vida bastante confortável. A classe trabalhadora prende-se ao nível básico e tenta poupar algum dinheiro.

Estas mudanças alteraram a forma de consumo, pois o consumidor prioriza produtos mais qualificados de acordo com seu nível social.

5 FATORES POLÍTICOS

São fatores que podem influenciar as atividades de uma organização em decorrência do processo ou do clima político. Deve-se analisar a legislação pertinente, a identificação e análise dos órgãos que legitimam, as leis, as agências governamentais, incluindo os órgãos de proteção do consumidor, a preservação do meio ambiente e abolição de discriminação – seja ela racial, beleza, cultural, etc - na admissão de empregados, tributações e encargos sociais.

O sistema tributário brasileiro estabeleceu 4 (quatro) modalidades diferentes de apuração e recolhimento dos principais tributos federais aplicáveis às pessoas jurídicas em geral. Vejamos sucintamente estas modalidades.

a) Simples Federal: Trata-se de um sistema que confere tratamento tributário diferenciado, simplificado e favorecido, aplicável às microempresas e empresas de pequeno porte, assim definidas pela Lei nº 9.317/96 (Lei do Simples), relativo aos impostos e contribuições que menciona.

As alíquotas do Simples variam entre 3% a 8,6% e serão aplicadas sobre a receita bruta auferida mês a mês pela empresa (base de cálculo). A alíquota será acrescida de 50% caso a receita proveniente de prestação de serviços corresponda a mais de 30% do total da receita bruta da empresa.

b) Lucro Arbitrado: Em geral, o lucro arbitrado é um mecanismo adotado pela autoridade tributária que arbitra a base de cálculo do imposto das pessoas jurídicas, sempre que estas deixam de cumprir suas obrigações acessórias (escrituração, por exemplo). Desta forma, esta modalidade não se apresenta como opção comum a ser adotada.

c) Lucro Real: Lucro Real é o lucro líquido do período de apuração ajustado pelas adições, exclusões ou compensações estabelecidas em nossa legislação. Este sistema é o mais complexo de todos, entretanto, dependendo de uma série de fatores que devem ser avaliados juntamente ao contador, o lucro real pode ser a melhor opção para empresa. Para se chegar ao tributo devido, deve-se aplicar a alíquota de 15% sobre a base de cálculo (que é o lucro líquido). Haverá um

adicional de 10% para a parcela do lucro que exceder o valor de R\$ 20.000,00 multiplicado pelo número de meses do período. O imposto poderá ser determinado trimestralmente ou anualmente. Neste último caso, o imposto deverá ser recolhido mensalmente sobre a base de cálculo estimada.

d) Lucro Presumido: É o lucro que se presume através da receita bruta de vendas de mercadorias e/ou prestação de serviços. Trata-se de uma forma de tributação simplificada utilizada para determinar a base de cálculo do Imposto de Renda (IR) e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) das pessoas jurídicas que não estiverem obrigadas à apuração do lucro real. No regime do lucro presumido, a apuração do imposto será feita trimestralmente.

Entre outras contribuições, tributações, encargos e taxas devidos pelas empresas em geral. CSLL - Contribuição Social sobre o Lucro Líquido, PIS - Programa de Integração Social, COFINS - Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social, INSS - Previdência Social (20% sobre a folha de pagamento de salários, pró-labores e autônomos), Contribuição a terceiros (entidades), SAT - Seguro de Acidentes do Trabalho, Valor devido por Empresário e Autônomo, ICMS - Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação, ISS - Imposto sobre Serviços, TFE - Taxa de Fiscalização de Estabelecimento, FGTS - Fundo de Garantia do Tempo de Serviço, Contribuição Sindical Patronal, Contribuição Sindical dos Empregados.

A empresa deve estar atenta quanto a seus direitos de oferecer produtos e serviços com a intenção de obter lucro e aos direitos de seus clientes, de adquirir bens e serviços que satisfaçam as necessidades à que se propõem por um preço justo.

Os fatores políticos influenciam diretamente na empresa, desde a intenção da criação da empresa, existem vários documentos necessários, por exemplo, abertura da empresa, que a necessidade de pagar vários impostos, guias, recolhimentos fiscais, na confecção de notas fiscais, é definido se a Papelaria e Copiadora se

enquadra como empresa simples, encargos sociais quando da decisão ou necessidade de contratar pessoas para o quadro de funcionário da empresa.

6 FATORES TECNOLÓGICOS

A introdução da tecnologia está ocasionando nas organizações e nas sociedades mudanças radicais, alterando não só a forma de administrar as empresas, mas também as exigências dos clientes com relação à qualidade dos seus produtos.

A tecnologia muitas vezes é apenas associada com o desenvolvimento de produtos ou com a melhoria dos processos de fabricação. Talvez um dos motivos disto é que a maioria das pessoas com treinamento técnico geralmente atuam em áreas de pesquisa e desenvolvimento, engenharia, fabricação ou outros departamentos técnicos similares.

Como diz Derek (1995) "... as necessidades do cliente vão além das necessidades dos produtos e que inovações podem desempenhar reais diferenças em qualquer área da organização – e que contribuem para a satisfação do cliente. Assim, a tecnologia pode ter uma poderosa influência ao estimular e obter inovações em vendas, marketing, distribuição, comunicação com o cliente, serviços, coordenação com fornecedores e no próprio processo de administração".

Lovelock (2003) cita que ".... a tecnologia faz mais do que possibilitar a criação de serviços novos ou melhores. Ela também pode facilitar a reengenharia de atividades como prestação de informações, tomada de pedidos e pagamento..." desta forma aumenta-se à capacidade da empresa de manter padrões de serviços consistentes. Permitindo a criação de departamentos centralizados de atendimento ao consumidor, propiciando maior envolvimento dos clientes nas operações por meio da tecnologia do auto-atendimento, através das sugestões dos clientes.

Novas tecnologias são sinônimas de novos mercados e oportunidades, muitas tecnologias relevantes são desenvolvidas fora da empresa e de seus ramos de negócios e estas tecnologias precisam ser levadas em consideração, pois a tecnologia pode ser uma enorme força causadora de mudanças de mercado.

A tarefa do administrador é identificar, atualizar, analisar e compreender de forma suficiente, as mudanças que podem e em sua grande maioria ocorrem em decorrência da tecnologia, para explorá-las e usá-las de maneira a conseguir proporcionar mais agilidade, vantagens competitivas, qualidade nos serviços prestados e satisfação do cliente.

No caso da Papelaria e Copiadora Aliança à tecnologia, por exemplo, nas máquinas de fotocópias, o fator tecnológico afeta consideravelmente, pois com a evolução constante dos maquinários neste segmento, as máquinas de fotocópias, tornam-se obsoletas muito rapidamente, o que causa uma desvalorização nos equipamentos, além do mercado oferecer, máquinas mais potentes, digitalizadas, com capacidade de fazer mais cópias por minutos.

Não apenas nos maquinários, mas também em software de estoque, numa nova tecnologia para encadernação, a tecnologia de um novo produto, a tecnologia sempre esta presente.

7 HISTÓRICO DA EMPRESA

7.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Papelaria e Copiadora Aliança, está localizada no centro de Curitiba nas proximidades da Reitoria da Universidade Federal do Paraná. Curitiba é a capital do estado do Paraná. Situada no primeiro planalto paranaense. Sua população é de 1.757.904 habitantes, (conforme dados recentemente coletados pelo IBGE/2005 ([Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística](#))), sendo a maior cidade da região Sul do Brasil.

A proposta da Papelaria e Copiadora Aliança é ser uma empresa que presta serviços referentes ao comércio varejista de artigos de papelaria, oferecendo vários produtos com qualidade e preço adequado ao perfil do consumidor, propiciando um excelente atendimento aos clientes, suprimindo as necessidades de seus clientes com produtos vitais para o desenvolvimento escolar e profissional.

Há alguns meses no mercado, adquirida em julho de 2005 como resultado da ação de pai e filho. Tem como principal objetivo expandir os negócios e suprir as necessidades dos consumidores com relação a materiais escolares, de escritório, pintura, brinquedos pedagógicos e pequenos presentes.

As experiências da Papelaria e Copiadora Aliança com cada elemento do mix de marketing fizeram com que ele se mantivesse no mercado, pois a organização vem fazendo com que a Papelaria e Copiadora esteja ativa junto aos concorrentes e está procurando solucionar os problemas através de um planejamento estratégico e de marketing, para um posicionamento mais claro.

Além disso, a Papelaria e Copiadora Aliança possui uma boa localização, profissionais capacitados, preços acessíveis, ambiente acolhedor, entre outros, fazendo com que muitos clientes se mantenham fiéis.

7.1.1 Razão Social

Marly Albino Teodorovicz N.E

Nome Fantasia: Papelaria e Copiadora Aliança

7.1.2 Ramo de Atividade

Comércio varejista de artigos de papelaria.

7.1.3 Localização Geográfica

Localizada no Bairro Centro na cidade de Curitiba, Paraná.

7.1.4 Histórico do Crescimento da Papelaria

Julho de 2005 – Aquisição da Papelaria,

Agosto de 2005 – aquisição de balcão de vidro, micro computador, fax e impressora,

Setembro de 2005 – aquisição de máquina pequena de xerox,

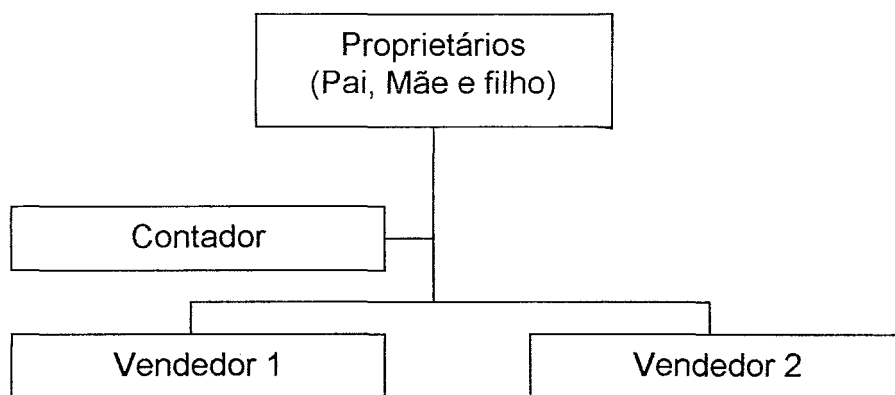
Outubro de 2005 – aquisição de estante de vidro e alteração do layout,

Novembro de 2005 – aquisição de pequena estante de vidro (estilo ilha),

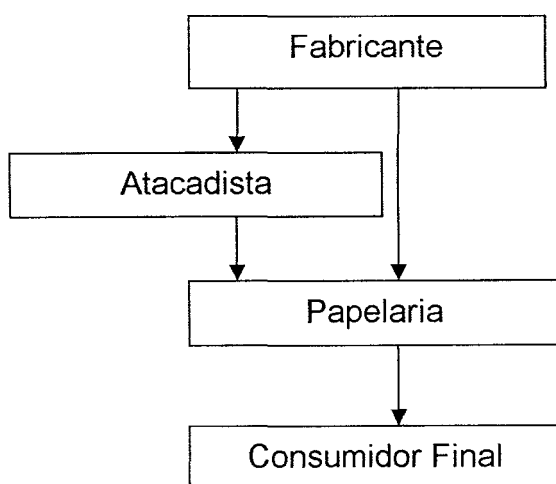
Janeiro de 2006 – aquisição de mais uma máquina de xerox.

7.2 ESTRUTURA EMPRESARIAL

Organograma da Empresa:



7.3 CICLO E/OU PROCESSO OPERACIONAL



7.4 OUTRAS INFORMAÇÕES RELEVANTES

Número de funcionários: 05

Sendo: 03 (três) proprietários (pai, mãe e filho), 02 vendedores e um contador.

8 PRINCIPAIS GRUPOS E LINHAS DE PRODUTOS

A empresa possui um mix variado de produtos que gira em torno de 100 itens, desde material para escritório, escolar, pintura, informática, desenho técnico e que visa atender a todos os tipos de clientes, divididos em grupos detalhados a baixo:

Material escolar: cadernos, lápis, lápis de cores, giz de cera, canetas, canetas coloridas, borrachas, apontadores, etiquetas, colas, colas com glitter, massa para modelar, tesouras, fichários, transparência, caderneta, lapiseira, etc

Material para escritório: pastas arquivos, grampeador, agendas, cordinhas e plásticos para crachás, furador de papel, papel – diversas cores, tamanhos e gramaturas –, corretivos, porta caneta, arquivo morto, ficha pautada, fichário, carbonos, dentre outros produtos.

Material para pintura: telas, pincéis, tintas a óleo, acrílica, guache, solvente, fixador, verniz, bastão de carvão, dentre outros.

Material para desenhos técnicos: lápis especiais (HB, 2B, 4B, 6B), caneta nanquim, papel vegetal, réguas, jogo de esquadros, compasso, transferidor, escalímetro, etc...

Documentos impressos: Guias (DARF, GPS, Passaporte...) livro caixa, livro ata, livro protocolo, livro ponto, cartão ponto, correção de nota fiscal, currículo, nota promissória, recibos, dentre outros documentos.

Material de informática: papel para impressora, mouse, estabilizador, CD's, DVD's, disquetes, cabo usb, mouse pad, dentre outros.

Brinquedos Pedagógicos: quebra cabeça, jogo de memória, jogo de memória em inglês, loto numérica, jogo de tabuada, xadrez, dama, trilha, bate pino, jogos para desenvolver a coordenação motora, mapa do corpo humano, além de outros brinquedos.

Serviços: fax, impressão, plastificação, xerox, encadernações – espiral, brochura e capa dura – e carimbos.

Além de papéis para presentes, E.V.A, celofane, crepom, cartões para diversas ocasiões e de diversos tamanhos, cartolinas – tradicionais, fluorescentes – isopores de diversos tamanhos e formas, mochilas, pastas de diversos tamanhos e cores - alguns exemplos são: pastas catálogos, tipo “L”, pastas canaleta, pasta sanfonada, pastas fichário –, figurinhas, porta retrato, diversos brinquedos, e artigos para presentes, caixa para presentes, cartões telefônicos, cartões para telefones pré-pago.

9 INVESTIMENTOS, CUSTOS E DESPESAS

9.1 INVESTIMENTOS

Valores despendidos para a montagem da empresa, até que ela esteja em condições de funcionar – no caso da Papelaria e Copiadora Aliança, começou a funcionar, e foi “concluindo” a montagem da empresa em janeiro de 2006 – devem ser considerados como gastos com investimento inicial.

O valor gasto com investimento inicial considerando os itens a seguir:

O ponto R\$ 45.000,00, já com uma máquina de xerox, um balcão, e pequeno estoque de cadernos,

Instalação foi investida – um balcão no valor de R\$ 5.250,00,

Os equipamentos – Computador R\$ 2.250,00, impressora multifuncional (fax, impressora e scanner) R\$ 1.200,00, adquirido mais duas máquinas de xerox (a máquina que foi comprada junto com o ponto R\$ 10.500,00 mais uma nova máquina no valor de R\$ 28.500,00.),

Contratações de serviços, contador R\$ 200,00 mensal,

Contratação de empregados R\$ 2.250,00,

Documentação e legalização da empresa foram gastos R\$ 3.000,00.

9.2 CUSTOS

Tudo que for necessário para o funcionamento da empresa, são custos de operação, são gastos que ocorrerão em função da aquisição de algum produto para comercialização aos clientes.

9.3 DESPESAS

Gastos utilizados para poder comercializar os produtos são despesas comerciais, ocorre toda vez que a papelaria obtém mais clientes, estas despesas variam conforme o volume de vendas, a quantidade de clientes. Geralmente, são os impostos, as contribuições – Exemplo o ICMS na Papelaria e Copiadora Aliança paga mensalmente de ICMS 6% da receita bruta obtida das vendas –, a CPMF referente a valores recebidos em crédito na conta corrente, e/ou em cheques, entre outros.

9.4 DESPESAS FIXAS

São todos os gastos que a papelaria terá em sua operação, não relacionados diretamente a nenhum produto ou serviço. Inclui-se aluguel, gastos com manutenção, manutenção das máquinas, por exemplo, custo da administração, como salários, materiais de consumo, luz, água, telefone, ICS – Imposto Sobre Serviço, mensais, segue exemplo abaixo;

- Aluguel – R\$ 3.000,00,
- água R\$ 75,00,
- energia R\$ 225,00,
- telefone R\$ 180,00,
- manutenção das máquinas R\$ 200,00, por máquina, mais as peças se necessário.
- salários R\$ 1.500,00
- contador R\$ 200,00
- ICS – Imposto Sobre Serviço, R\$ 100,00 mensais, fixo, mais os impostos sobre as mercadorias, etc.

10 FORNECEDORES

Os fornecedores são importantes no sistema que compõe a empresa, na “oferta de valor” ao consumidor.

Na hora de selecionar o fornecedor a empresa deve utilizar a política de solicitação de crédito, as condições de preços e a concessão de prazos que influenciam grandes vendas.

Para Papelaria e Copiadora Aliança, os fornecedores utilizam nas condições de preço e pagamentos variam em média de 15 a 30 dias.

Os fornecedores passam informações sobre o desempenho do produto, auxiliam na compra equilibrada de produtos.

Focando um bom resultado, o relacionamento entre fornecedor e empresa auxilia a criação de parceiros e alianças fortes.

Os grandes fornecedores são;

CONTABILISTA – matérias de escritórios em geral – , M. SASSO – telas para pintura, entre outros –, GOLFINHO – brinquedos pedagógicos –, LITO ART – cartões–, WORK CLASS – pastas plásticas e mochilas.

Alguns fornecedores são de Curitiba outros de São Paulo, 20% dos produtos da empresa, são comprados de forma direta, fornecedor – empresa, os outros 80% são adquiridas vias distribuidoras, que no mercado de papelarias, tem também o papel de concorrente, já que compram direto da indústria em grandes quantidades podendo vender a um preço melhor.

11 CLIENTES E CONSUMIDORES

Solomon (2002), define o consumidor como atores que precisam de diferentes produtos para ajudá-los a representar seus vários papéis. E vai além diz, que os consumidores podem ser categorizados de acordo com várias dimensões, incluindo uso de produtos, demografia (os aspectos objetivos de uma população, como idade e gênero), psicografia (características psicológicas e de estilo de vida)...

Um conceito básico de marketing sustenta que as empresas existem para satisfazer as necessidades dos consumidores. Tais necessidades só podem se satisfeitas até onde os profissionais de marketing conseguem compreender as pessoas ou organizações que usarão os produtos e serviços que estão tentando vender e acreditar que o fazem melhor do que seus concorrentes.

Quase todos indivíduos interagem regularmente com outras pessoas que influenciam, direta ou indiretamente, suas decisões de compra. Logo, o estudo de grupos e seu impacto no indivíduo é de grande importância para os profissionais de marketing preocupados em influenciar o comportamento de consumo do consumidor.

Cada consumidor tem sua própria individualidade e tende a se comportar de forma particular, diferentemente um do outro: Inovadores – jovens possuem maior nível de escolaridade, buscam novidades. Tendem a não ser fiel –, os Sofisticados – procuram produtos de melhor qualidade –, Sensíveis a preços – o preço costuma ser a variável decisória e são fiéis, pois pesquisam e buscam a melhor condição de pagamento –, os Práticos – não gostam de fazer comprar quando fazem gastam pouco-, os indecisos na compra.

Os clientes da Papelaria e Copiadora Aliança em sua grande maioria são inovadores (ex.: estudantes), sofisticados (ex.: pessoas que possuem uma renda suficiente) e os Sensíveis a preço. Os clientes com menos frequência são os Práticos e Indecisos.

12 POSICIONAMENTO MERCADOLÓGICO

Atualmente a Papelaria e Copiadora Aliança está reestruturando seu posicionamento no mercado deixando de ser mais uma Papelaria, para mostrar que também pode ser inovadora trazendo para o seu espaço a tendência de brinquedos pedagógicos, entre outros.

Desse modo, os freqüentadores da Papelaria estão voltados não apenas para os estudantes, mas também para o público de professores, educadores.

Público-Alvo

Público-alvo ou target é o foco das ações de marketing da empresa. São as pessoas a quem se dirige às estratégias da empresa, busca-se atender seus desejos e necessidades. As primeiras visões do marketing vislumbra-se o que se conhece por marketing de massa, ou seja, considera-se uma grande população ou uma parte dela, porém sem diferenciar os vários segmentos que a compõem (Shimoyama e Kahtalian, 2002).

O consumidor atual está cada vez mais exigente, com senso critico mais aguçado, deve-se observar os comportamentos atuais de acordo com o estilo de vida de cada grupo social. Buscando-se agradar o maior número possível de pessoas, já que agradar 100% delas é praticamente impossível.

O Público da papelaria Aliança é muito variado devido, principalmente, à sua localização, permitindo dessa maneira a elaboração de ações mais abrangentes e da mesma forma a organização do mix de produto por tipo de público consumidor.

Segue a descrição do público alvo da papelaria; são do sexo masculino e feminino, entre 18 e 30 anos, da classe social A, B e C, em sua grande maioria estudante de graduação, a região de abrangência é parte do centro, Alto da XV e Centro Cívico.

Benefícios Principais do Empreendimento;

- Atendimento

No estágio inicial, a papelaria e copiadora possui apenas o bom atendimento como forma de benefício ao cliente, o que já traz bom resultados já que a localização central faz com que outros empreendimentos atendam com mais displicência e rapidez, procurando aumentar o número de vendas ao invés da qualidade das mesmas .

- Diferenciais Competitivos:

Existem alguns serviços oferecidos pela papelaria, que se apresentam como diferenciais competitivos da região, já que são exclusividades da papelaria Aliança. São eles;

- Brinquedos pedagógicos
- Leva e Traz (se grande quantidade, busca e leva)
- Horário Estendido (08h00 às 20h00)

Composto de Marketing

Segue a descrição atual dos produtos, serviços, preços e ponto de venda do empreendimento.

- Mix de produtos (de alta amplitude e pouca profundidade);

Material escolar, presentes, brinquedos pedagógicos.

- Serviços ao Cliente;

Fotocópias, encadernação, impressão, fax, confecção de Carimbos.

- Política de Preços

A papelaria trabalha com foco na maximização de lucros e estabelece seus preços de acordo com a concorrência.

- Localização e Instalações

A papelaria possui aproximadamente 80 m² encontra-se em uma região privilegiada e central de Curitiba, com proximidades de 2 Universidades, possuindo um grande fluxo de pessoas nos arredores.

- Composto Promocional

No momento a papelaria não possui nenhum calendário de ações promocionais, apenas algumas ações isoladas como anúncio no jornal do bairro e panfletos deixados nas universidades, necessitando dessa forma, a elaboração e o planejamento do mesmo.

13 SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Com relação a um sistema de informação, a papelaria comporta pequenas ações que podem gerar bons resultados referentes à transformação de dados em informações significativas. Dessa forma, segue as ações propostas, e implantadas durante a consultoria acadêmica:

- Caixa de sugestões: criar um espaço para ouvir sugestões dos clientes e consumidores dos produtos,
- Treinar os funcionários para estarem sempre atentos às informações passadas pelos clientes que podem ser bastante úteis para melhorias do estabelecimento,
- Realizar reuniões mensais para a análise e a seleção das informações relevantes para o crescimento da papelaria.

14 CONTROLE EFETIVO SOBRE AS OPERAÇÕES FINANCEIRAS DE PAGAMENTO, RECEBIMENTO E IMOBILIZAÇÃO

Muitas vezes uma empresa tem um orçamento e uma previsão de flutuações de caixa bem elaboradas, mas que não se concretizam devido a problemas de controle. A existência de previsões não é nenhuma garantia de que os resultados serão realizados. É necessário um controle efetivo sobre todas as operações que envolvam recursos. Contas a pagar, contas a receber, posições de inventários, aquisições de ativos fixos são alguns dos itens a serem controlados.

Sabe-se que na Papelaria e Copiadora Aliança, as operações financeiras de pagamento e recebimento são bem controladas.

Utiliza-se uma planilha em Excel (vide anexo) onde constam nome do fornecedor, valor e data de vencimento, aparentemente simples, mas garante o controle dos pagamentos.

15 ANÁLISE COMPETITIVA

Atualmente o mercado de papelaria está em crescimento em todo o país, dessa forma, todos os serviços co-relacionados a este segmento, tornam-se concorrentes em potencial tais como: grandes papelarias, distribuidores, supermercados, lojas de R\$ 1,99.

A Papelaria e Copiadora Aliança deve estabelecer um posicionamento sólido e claro, possuindo uma comunicação cada vez mais agressiva criando recursos inovadores para estabelecer competitividade em relação ao mercado.

PRINCIPAIS CONCORRENTES

Papelarias e Livrarias Curitiba

Papelaria Universidade

CONCORRENTES INDIRETOS

Supermercado Mercadorama - Que por comprar em grandes quantidades, e que em sua maioria tem um estoque central, o que facilita a negociação de prazo para pagamento e o valores mais baixos, o que geralmente reduz o preço no repasse ao cliente.

Casa China compras em grandes quantidades, produtos com baixa qualidade e baixo preço.

15.1 ANÁLISE SWOT

ANÁLISE INTERNA

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> • Preço competitivo com relação ao mercado; • Profissionais capacitados para atendimento. • Horário estendido das 08h00 as 020h00; • Serviços: fax, impressão, plastificação, xerox, encadernações – espiral, brochura e capa dura – e carimbos 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de programa de estoque; • Falta do sistema de cartão de crédito e débito; • Não há ações de comunicação; • Não oferece pacotes promocionais; • Não há estacionamento; • Não oferece programas de fidelidade para clientes.

ANÁLISE EXTERNA

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Busca pela qualidade do atendimento personalizado 	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento de concorrentes indiretos; • Falta de tempo do público

16 ASPECTOS ESTRATÉGICOS

16.1 DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO

Missão

“Oferecer um excelente atendimento aos clientes, suprimindo suas necessidades com produtos vitais para o desenvolvimento escolar e profissional”.

Visão

Fazer com que a empresa proporcione produtos vitais para o desenvolvimento profissional, através da prestação de serviço e do excelente atendimento.

Princípios

A empresa acredita que para se desenvolver precisa ter responsabilidade, ética com seus clientes e colaboradores, valorizando cada um em sua individualidade.

16.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Alternativas Estratégicas

<div>Produto</div> <div>Mercado</div>	Atuais	Novos
	<div>Cientes atuais</div> <div>Penetração de Mercado</div>	<div>Desenvolvimento de Produto</div>
<div>Cientes novos</div>	<div>Desenvolvimento de Mercado</div>	<div>Diversificação</div>

Sabe-se que a Papelaria e Copiadora Aliança, utiliza-se deste componente que especifica a entrada de produtos e mercados, bem como a direção do crescimento que a empresa seguirá para alcançar seus objetivos, onde trabalha-se dois vetores (produto e mercado), e a partir da análise conjunta, considerando-se num vetor produto (atuais e novo) e no outro mercado (atuais e novos) obtêm-se quatro opções de ações estratégicas de crescimento intensivo (apresentadas em ordem de menor para maior risco para a empresa): (1) *penetração de mercado* (produtos atuais em mercados atuais); (2) *desenvolvimento de mercado* (produtos atuais em novos mercados); (3) *desenvolvimento de produtos* (novos produtos para os mercados atuais); e (4) *diversificação* (novos produtos para novos mercados).

A Papelaria e Copiadora Aliança após análise opta pela penetração de mercado, produtos atuais em mercados atuais, pois, de todas as ações estratégicas de crescimento intensivo é a que apresenta menor risco para empresa, ou seja,

consolidando e aumentando a penetração no mercado.

O próximo passo a empresa trabalhará a diversificação de produtos e clientes, produto novo no mercado existente, com inovações graduais.

16.3 ANÁLISE PORTFÓLIO – MATRIZ BCG

Estrela	?
Brinquedos Pedagógicos	Material Artístico (pintura)
Vaca Leiteira	Abacaxi
Xerox	Cartão telefônico (público e pré-pago)

Sabe-se que a Papelaria e Copiadora Aliança utiliza-se deste modelo de análise para direcioná-la no investimento designado a cada produto. Sabe-se que atualmente o material de pintura que é o produto em questionamento, representado pelo ponto de interrogação, tem a pior característica quanto ao fluxo de caixa, pois proporciona pouco retorno devido a exigir investimentos e ter baixa participação de mercado, esta sendo trabalhado para mudar a participação de mercado, para que não absorva um grande investimento e torne-se um “abacaxi”.

Os brinquedos pedagógicos estão posicionados como Estrela, pois, exige grandes investimentos e são líderes no mercado, gerando receita. Ficam freqüentemente no equilíbrio quanto ao fluxo de caixa. Os empreendedores da Papelaria a Copiadora Aliança, tem trabalhado para que a participação de mercado seja mantida, com o intuito de que os brinquedos pedagógicos tornem-se uma "vaca

leiteira".

A fotocópia (xerox) é a “vaca leiteira” pois os lucros e a geração de caixa devem ser altos. Como o crescimento do mercado é baixo, são exigidos poucos investimentos. Junto aos serviços capa dura, encadernação são a base da empresa.

Os cartões telefônicos (público e pré-pago) os "abacaxis" devem ser evitados e minimizados na empresa. No caso da Papelaria e Copiadora Aliança, é minimizado, pois até o início de 2006 os cartões telefônicos públicos eram oferecidos a preço oficial, o que não gerava nenhuma margem de lucro, esta forma de negociação foi extinta, para amenizar o “abacaxi” tem-se trabalhado preço que gera uma margem de lucro, para que não seja necessária a desistência, visto que a procura é grande e serve como atrativo na compra de outros produtos.

16.4 OBJETIVOS TÁTICOS

Aumentar a quantidade de clientes “assíduos” em 5%, 10%, 15%, nos anos de 2006, 2007, 2008 respectivamente.

Conseguir um crescimento real no faturamento de 10%, 25%, 30%, em 2006, 2007, 2008.

Conseguir um crescimento no share of mind 30%, 50%, 70%, em 2006, 2007, 2008, junto ao público alvo.

Conseguir um crescimento no market share 10%, 15%, 20%, em 2006, 2007, 2008.

17 ESTRATÉGIAS GLOBAIS DA EMPRESA

17.1 ESTRATÉGIA DE INVESTIMENTO

Através de um novo posicionamento a empresa pretende crescer através do re-investimento de lucros proporcionando ao cliente inovação obtendo, desse modo, diferenciais necessários para se manter no mercado.

17.2 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Sabe-se que os consumidores têm maior probabilidade de pesar cuidadosamente as informações acerca de um produto e/ou serviço e despende um considerável esforço cognitivo para avaliá-lo quando estão altamente envolvidos com a categoria do produto, ou seja, quanto mais envolvido o consumidor estiver com um determinado produto maior será o interesse em avaliá-lo.

Atitudes do consumidor - Atitudes são expressões dos sentimentos mais íntimos que refletem se uma pessoa está favorável ou desfavoravelmente inclinada para algum "objeto" (uma marca, um serviço ou uma loja de varejo). Uma vez que resultam de processos psicológicos, as atitudes não são diretamente observáveis, mas devem ser deduzidas a partir do que as pessoas dizem ou fazem.(Solomon 2002)

As atitudes são constituídas de três componentes: crenças, afeto, compra e intenções de comportamento. No contexto do comportamento do consumidor, atitude é uma predisposição, que se aprende, a se comportar de maneira constantemente favorável ou desfavorável a respeito de um dado objeto (produtos, causas ou tópicos, pessoas, propaganda, preço, meio ou varejista).

Com base na informação acima trabalha-se a diferenciação através da imagem da marca e serviços ao consumidor.

18 PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING

18.1 DIAGNÓSTICO

Atualmente a Papelaria e Copiadora Aliança é a mais nova da região, buscando, consolidar-se como uma empresa que possui seriedade, preços compatíveis proporcionais a sua estrutura, frente a concorrentes bastante fortes e consolidados no mercado. Apesar de apresentar falhas em seu posicionamento e muitos aspectos que necessitam de melhoria, a empresa vem se mantendo atuante no mercado e apresenta-se em potencial crescimento.

18.2 PROGNÓSTICO

Nota-se a necessidade de uma reestruturação interna e um reposicionamento da empresa no mercado.

18.3 OBJETIVOS PARA 3 ANOS

Em três anos a empresa pretende aumentar 30% do faturamento atual que é de R\$ 15.000,00.

18.4 OBJETIVOS PARA 12 MESES

Aumentar em 10% o faturamento atual.

19 ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS

19.1 Produto/ serviço

Diante da análise da concorrência e dos serviços prestados no mercado, a Papelaria e Copiadora Aliança apresenta muitos aspectos de melhorias neste setor, através de um planejamento de atividades e serviços diários prestados pelo mesmo, tais como:

- Mudança constate da vitrine;
- Melhor distribuição dos produtos nas prateleiras.

19.2 Preço

Um dos principais diferenciais da Papelaria e Copiadora Aliança no seu segmento é seu preço competitivo, sendo uma das Papelarias e Copiadora mais acessiva da região, mas devido a grande concorrência, foco é a maximização dos lucros, o preço estabelecido pela concorrência.

19.3 Ponto de Venda

Um dos principais fatores que influenciam na decisão de escolha para o cliente é a infra-estrutura assim nota-se a necessidade implantar algumas melhorias, tais como:

Disponibilizar estacionamento, tendo em vista que esta localizada numa rua de alto tráfego de automóveis, com poucas opções de estacionar na via pública, o que pode ser um fator de decisão do cliente por não optar por adquirir os produtos na papelaria.

20 ESTRATÉGIAS DE VENDAS

Treinamento da equipe de vendas, constante reciclagem da equipe, envolvendo diretamente os proprietários. Conscientizando-os que um relacionamento comercial não mais termina quando o produto é comprado, apenas começa. Criar estratégias de vendas personalizadas, conquistar o cliente e mantê-lo, faz do vendedor um agente de intercâmbio nesta economia de colocar os produtos em consumo, tornando-os muito mais criativos, unidos, participativos e dinâmicos, trazendo resultados positivos aos envolvidos.

Reuniões de programação semanal para definir e reforçar a importância do bom atendimento. Dentre eles ouvir o cliente é primordial para uma melhoria constante.

Lembrando-os que a decisão de compra é do cliente, mas a iniciativa de fechamento de negócios é do vendedor, após um trabalho de sondagem, apresentação e demonstração bem-feitas, convincente, com base nos benefícios dos produtos ou serviços apresentados.

Oferecer forma de pagamento com cartões de débito e crédito, atualmente, poucas pessoas andam com dinheiro em espécie, em sua grande maioria, utilizam-se de cartões.

Sabe-se que o custo de ter uma máquina de cartões de débito e crédito, tem o custo da mensalidade no valor de R\$ 50,00 mais um percentual de em média 2% sobre o valor da mercadoria.

21 COMUNICAÇÃO

Toda comunicação realizada deverá informar ao público seu novo posicionamento, quais são os serviços oferecidos pela empresa, bem como sua preocupação com seus clientes.

Dessa forma, a estratégia criativa, será de reposicionamento da empresa frente a público específico, através de uma comunicação clara, persuasiva e eficaz no que diz respeito à nova imagem da empresa.

Estratégia específica

A campanha de reposicionamento da empresa será dividida em dois momentos:

- 1º momento: comunicação estratégica através dos impressos, divulgando a imagem da Papelaria e Copiadora Aliança.
- 2º momento: execução de ações promocionais fortalecendo a comunicação e atingindo diretamente o target da campanha.

22 PROMOÇÃO

As transformações na área de varejo tornam-se cada vez mais rápidas e inovadoras exigindo que as estratégias de cada negócio sejam repensadas a cada instante. O varejo moderno requer uma nova definição para o consumidor, encarado a partir de agora como cliente. Clientes escolhem, compram produtos e interagem com as pessoas enquanto os consumidores consomem e interagem apenas com os produtos. Assim, o varejista passa a ter que se preocupar principalmente com o relacionamento com o cliente, afinal de contas o varejista deve acrescentar muito mais serviço ao seu negócio, esse será de fato o diferencial na hora da venda. A proposta está em trabalhar o composto de marketing de varejo em um excelente laboratório de pesquisa, gerando confiáveis bancos de dados para o empreendimento.

Através de ações promocionais específicas, a empresa trabalhará para o aumento de seu market-share, fidelização de clientes e fortalecimento da imagem e mensagem divulgada na primeira fase da campanha, agregando valores extras aos serviços prestados pela empresa e à sua imagem.

23 AÇÕES ESTRATÉGIAS DE MARKETING

A Papelaria Aliança é um pequeno empreendimento com grandes possibilidades de crescimento. Situa-se em uma região privilegiada para seu ramo de negócios e mesmo com apenas 5 funcionários e alguns meses de atuação pode realizar ações estratégicas dentro dos conceitos e ferramentas do marketing que podem trazer ótimos resultados a curto, médio e longo prazo.

23.1 Produto

Adquirir mais produtos com melhor relação custo-benefício;

Adquirir um software que possa facilitar e melhorar o trabalho com relação ao mix de produto da loja - para controle de estoque - levantamento da performance do produto (com pouco ou muito giro, custo benefício, etc.)

23.2 Preço

Fazer um estudo e reestruturação de preços levando em consideração o perfil do público, a concorrência e a margem de lucro do produto;

Aumentar a competitividade dos preços, realizando parcerias e negociações com seus fornecedores;

Listar/Aumentar o número de fornecedores.

23.3 Composto Promocional

Criar uma marca e uma imagem institucional forte

A falta de uma logomarca bem definida faz com que os clientes não se refiram à papelaria pelo nome e sim apenas pela sua localização. Dessa forma a proposta é trabalhar o nome e a criação de uma logomarca que possam fortalecer a imagem institucional da papelaria, posicionando-a de maneira considerável na mente do consumidor.

23.4 Sistemas de informações

Sistemas de informações são os meios pelos quais se coletam e transmitem as informações necessárias para se dirigir uma organização de modo eficaz.

Com relação à criação de um sistema de informação, a papelaria comporta pequenas ações que podem gerar bons resultados referentes à transformação de dados em informações significativas. Dessa forma, segue as ações propostas:

Caixa de sugestões: criar um espaço para ouvir sugestões dos clientes e consumidores dos produtos.

Treinar os funcionários para estarem sempre atentos às informações passadas pelos clientes que podem ser bastante úteis para melhorias do estabelecimento.

Realizar reuniões mensais para a análise e a seleção das informações relevantes para o crescimento da papelaria.

24 ANÁLISE

Observa-se através da revisão bibliográfica que existem uma variedade de decisões estratégicas que tem que ser planejadas e colocadas em prática, o que deve ficar claro para facilitar as tomadas de decisões é que as estratégias não são excludentes, muito pelo contrário, pode-se e deve-se utilizar elementos de várias estratégias, portanto, apenas uma dessas estratégias deve orientar o processo geral de tomada e execução das decisões, são elas; Estratégia da qualidade técnica, Estratégia de preço, Estratégia de imagem e Estratégia de serviços.

No estudo de caso em questão são utilizadas várias estratégias.

O Estudo de Mercado – se é que pode ser considerado assim - foi apenas olhar o local, dar um volta na região, fazer comparações do preço do aluguel, comparação das concorrentes, do negócio em si, e fechado o negócio.

É visível que a concorrência com empresas de distribuição tem dificultado a atuação das papelarias de menor porte, deixando claro que para sobreviver à concorrência é imprescindível oferecer um preço acessível e serviço de ótima qualidade.

Preço - A política de preços no varejo é bastante sensível ao fator margem de lucro desejada, e influencia fortemente o fator de giro das mercadorias. Para complementar, deve-se levar em consideração também o aspecto do financiamento das vendas.

No varejo é comum o uso da tática do preço psicológico, que diz respeito à política de utilizar preços terminando em algarismos ímpares (o mais usado é o 9), os quais dão ao consumidor uma idéia de estar pagando menos (R\$ 1,99 "parece" mais com R\$ 1,00 do que com R\$ 2,00).

Na Papelaria e Copiadora Aliança os preços são definidos mediante ao fator de giro e também se utiliza o chamado preço psicológico utilizando preços terminando em algarismos ímpares (o mais usado é o 9), os quais dão ao consumidor uma idéia de estar pagando menos.

Estruturas físicas - As estruturas físicas compreendem os aspectos externos e internos da loja. Nos aspectos externos destacam-se as comunicações externas, com elementos como sinalização e fachada, estacionamento, facilidade de acesso aos clientes etc. Entre os aspectos internos, destacam-se: salão da loja, layout, sinalização, departamentalização e identidade visual.

Na estrutura da Papelaria e Copiadora Aliança teve-se atenção ao sugerido pela bibliografia, a parte externa da loja é composta por fachada com iluminação, banner's e decoração na vitrine. Internamente teve-se atenção ao layout foram feitas alterações para facilitar a visualização do cliente, na distribuição das prateleira foram feitas por departamentalização, bem como o uso de merchandising para este item vale ressaltar que toda atenção é pouca pois pode facilmente causar poluição visual.

Deve-se analisar a legislação pertinente, a identificação e análise dos órgãos que legitimam, as leis, as agência governamentais, Incluindo os órgãos de proteção do consumidor, a preservação do meio ambiente e abolição de discriminação – seja ela racial, beleza, cultural, etc - na admissão de empregados, tributações e encargos sociais.

Para questão dos fatores políticos e legais a Papelaria e Copiadora Aliança esteve atenta providenciou o alvará, o pagamentos dos encargos necessários, DARF, recolhimentos dos encargos sociais dos funcionários, ICS – Imposto Sobre Serviço, mensais, por exemplo.

Novas tecnologias são sinônimos de novos mercados e oportunidades, muitas tecnologias relevantes são desenvolvidas fora da empresa e de seus ramos de negócios e estas tecnologias precisam ser levadas em consideração, pois a tecnologia pode ser uma enorme força causadora de mudanças de mercado.

Tem-se como exemplo a constante evolução dos equipamentos e máquinas de fotocópias, o fator tecnológico afeta consideravelmente, pois com a evolução constante dos maquinários neste segmento, a máquinas de fotocópias, tornam-se obsoletas muito rapidamente, o que causa uma desvalorização nos equipamentos,

além do mercado oferecer, máquinas mais potentes, digitalizadas, com capacidade de fazer mais cópias por minutos.

A Papelaria e Copiadora Aliança está reestruturando seu posicionamento no mercado deixando de ser mais uma Papelaria, para mostrar que também pode ser inovadora trazendo para o seu espaço a tendência de brinquedos pedagógicos, entre outros.

Desse modo, os freqüentadores da Papelaria estão voltados não apenas para os estudantes, mas também para o público de professores, educadores, que tem crescido consideravelmente, superando as expectativas dos proprietários.

As reuniões e os constantes questionamentos buscaram em primeiro instante coletar informações a respeito da Papelaria e Copiadora Aliança, o anseio dos proprietários, a satisfação dos funcionários e a visão do cliente, o que possibilitou a identificação das necessidades do mercado onde a papelaria esta alocada. Os resultados do questionamento geraram o diagnóstico empresarial, e conseqüentemente permitiram identificar as principais oportunidades de melhorias.

Conforme já exposto anteriormente os membros da equipe que compõem o a Papelaria e Copiadora Aliança, podiam perceber as mudanças e melhorias as modificações de layout, as constantes mudanças na vitrine, trouxeram para a empresa.

Após várias pesquisas / reuniões, esta consultoria acadêmica, resolveu sugerir a Papelaria e Copiadora Aliança implantação do planejamento estratégico, lembrando que foi elaborada de forma adaptável ao tamanho da empresa.

Julga-se muito proveitoso o trabalho desenvolvido, pois a experiência de atuar como consultor e ter a possibilidade de intervir com conhecimentos e habilidades adquiridas na universidade dentro de um ambiente real de negócios foi experiência marcante e muito desenvolvedora. Desde o início do projeto à equipe (leia-se o pós-graduando, e a equipe da Papelaria e Copiadora Aliança) precisou desenvolver habilidades em vários aspectos: relacionamentos pessoais dentro e fora da empresa, experiências com entrevistas com os clientes, podendo verificar a necessidade de gerenciamento do tempo.

Nenhum administrador pode resolver todos os problemas ao mesmo tempo. Em vez disso, os administradores devem aprender a estabelecer prioridades, urgência ao resolver que decisões irão tomar e quais devem delegar ou atribuir. A tomada de decisão – processo de identificar um problema e selecionar uma linha de ação para se enfrentá-lo (Stoner, 1985) – deve estar alinhada ao planejamento estratégico. As tomadas de decisões somada ao planejamento, estarão direcionados aos resultados comuns.

25 RECOMENDAÇÕES

Segue algumas recomendações que podem ser realizadas por pequenos empreendimentos, como é o caso da papelaria, e mesmo assim gerar bons resultados no cenário geral.

Além de um excelente atendimento a papelaria Aliança pode oferecer outros benefícios a seus clientes, disponibilizando outros serviços e vantagens dentro de seu estabelecimento. Segue algumas propostas feitas a empresa:

Ponto de venda

Deixar o ponto de venda mais atraente. (trabalhar layout);

Criar e contratar balconistas com perfis adequados ao tipo de negócio;

Treinar a equipe de vendas (para ouvir o cliente, fazer pesquisa de opinião);

Mudar constantemente a vitrine e os cartazes com os preços e informações gerais;

Uniformes – o uso de uniformes passa mais profissionalismo e facilita o primeiro contato do cliente com os vendedores do varejo.

Incentivar e induzir a todos a buscar o aperfeiçoamento profissional, participando de treinamentos e/ou de outros eventos;

Criar um regulamento interno simples, especificando os direitos e as obrigações de todos, as normas, condutas, disciplina e procedimentos que são desejáveis, ficando mais fácil administrar o pessoal, sem os constrangimentos de aplicar advertências, suspensões e até promover rescisões;

Conceder vantagens aos clientes internos, incentivando o uso e a divulgação de suas mercadorias por parte de seus funcionários e colaboradores;

Tornar transparente a política salarial do empreendimento - Leis e Decretos devem ser entendidos, pois a falta de informação geralmente é formadora de boatos comumente negativos;

Decidir e divulgar o calendário e horários no início do ano a todos os funcionários quanto a:

- Escala de férias;
- Datas de inventários;
- Dias e horários de compensações;
- Escalas, folgas/prêmios, etc;
- Férias coletivas;
- Festas de confraternização;
- Horários de Natal, Ano Novo, Páscoa e dias festivos;
- Pagamento de 13º salário,

Com as ações tem-se como objetivo, o cliente que entre para tirar fotocópia compre mais, ações com empresas, realizar convênio com as escolas da região (material escolar e brinquedos pedagógicos).

A realização de convênios com escolas pode agregar valor para ambas as partes. Quando a escola indica uma papelaria preparada para atender todas as necessidades de seus alunos, esta se apresenta mais prestativa e preocupada com seus clientes, já que pode oferecer benefícios extras como descontos e a papelaria “ganha” em número de clientes, vendas e imagem, já que estará sendo indicada por empresas conceituadas junto ao mercado em questão.

Para que o cliente compre mais se sugere:

Mudança constante da vitrine e dos cartazes, pois estimula os clientes que vem com frequência, passa a sensação de diversidade de produtos, maior quantidade e variedade.

Listar e aumentar o número de fornecedores, adquirindo mais produtos com melhor relação custo-benefício, para que tenha mais opção de negociar preços e prazos, conseguir barganhar;

As Datas comemorativas são bastante lucrativas para o varejo. Entretanto necessitam de atenção especial, pois todos os concorrentes também investem em ações promocionais e atrativos extras. Dessa forma, a proposta é realizar um

planejamento de comunicação e promoção anual, mas sendo sempre atualizado de acordo com o mercado e as tendências - incorporar ao negócio o calendário promocional e fazer das datas comemorativas – Natal, Fim de Ano, Carnaval, Volta às aulas, Páscoa, etc – importantes impulsionadores de vendas.

A primeira ação proposta refere-se ao Natal, já que o mix de produto da papelaria apresenta aspectos bastante interessantes pra essa época. Analisando a realidade financeira e estrutural da papelaria, a proposta é atrair os clientes através de um atendimento diferenciado. Com um ambiente natalino proporcionado através das músicas típicas, todos os funcionários utilizarão um gorro natalino e oferecerão balas aos consumidores, desejando sempre um feliz natal. Dessa maneira, a loja funcionará como um refúgio à fantasia natalina proporcionado antes da data em si, fazendo com que os clientes sintam-se bem dentro do estabelecimento e esqueçam-se da correria do dia-a-dia.

Outra sugestão é a utilização de eventos esportivos, como a Copa do Mundo por exemplo. Os fabricantes estão apostando em produtos verde e amarelo, temáticos, que estejam co-relacionados. São cadernos, blocos de anotações, bolsas, mochilas, canetas, borrachas, cornetas, apitos entre tantos outros itens. É necessária a cautela, pois é normal que ao final da Copa as vendas diminuam, portanto é preciso pesquisar o poder de compra dos consumidores, analisar as reais chances de vendas, estudar as quantidades que devem ser compradas, ambientar a loja e vender.

Oferecer algo que valorize o cliente. (cafezinho, poltrona, bala, etc)

A disponibilização de um espaço tranquilo faz com que os clientes passem mais tempo dentro da loja, aumentando as chances de melhorar as vendas individuais.

Disponibilizar o contato do cliente pela Internet, através da criação de um website.

A criação de um website faz com que aumente o número de formas de o cliente entrar em contato com a loja e na era da tecnologia em que nos

encontramos, torna-se necessário que os consumidores encontrem o que precisam de maneira mais fácil e rápida.

Realizar o registro dos clientes que freqüentam a loja para futuras ações de fidelização

O CRM dentro do varejo é uma ferramenta estratégica que traz resultados surpreendentes quando bem utilizada. Dessa forma, a proposta é trabalhar ações de fidelização com clientes específicos, podendo conhecer a necessidade de cada um deles e oferecendo exatamente o que ele precisa, esforçando-se para superar suas expectativas sempre que possível.

- Adquirir um software que possa facilitar e melhorar o trabalho com relação ao mix de produto da loja - para controle de estoque - levantamento da performance do produto (com pouco ou muito giro, custo benefício, etc.)

- Retirar o relógio “da vista” do cliente
- Visitar a concorrência
- Contagem de clientes que entram na loja
- Listar produtos mais/menos vendidos
- Problemas de fabricação – negociar com fornecedor.

25.1 IMPLANTADAS

Das recomendações feitas a Papelaria e Copiadora Aliança, segue as implantadas;

25.1.1 Cliente Interno

Decidir e divulgar o calendário e horários no início do ano a todos os funcionários quanto à:

- Escala de férias,

- Datas de inventários,
- Dias e horários de compensações,
- Escalas, folgas / prêmios, etc,
- Férias coletivas,
- Festas de confraternização,
- Horários de Natal, Ano Novo, Páscoa e dias festivos,
- Pagamento de 13º salário,

Incentivar e induzir a todos a buscar o aperfeiçoamento profissional, participando de treinamento e/ou de outros eventos, que favoreçam o crescimento do indivíduo.

Criar e contratar balconistas com perfis adequados ao tipo de negócio;

Criar um regulamento interno simples, especificando os direitos e as obrigações de todos, as normas, condutas, disciplina e procedimentos que são desejáveis, ficando mais fácil administrar o pessoal, sem os constrangimentos de aplicar advertências, suspensões e até promover rescisões;

Conceder vantagens aos clientes internos, incentivando o uso e a divulgação de suas mercadorias por parte de seus funcionários e colaboradores;

Tornar transparente a política salarial do empreendimento - Leis e Decretos devem ser entendidos, pois a falta de informação geralmente é formadora de boatos comumente negativos;

25.1.2 Cliente

Para que o cliente compre mais se sugere;

Mudança constante da vitrine e dos cartazes, pois estimula os clientes que vem com frequência, passa a sensação de diversidade de produtos, maior quantidade e variedade.

Retirar o relógio “da vista” do cliente

25.1.3 Fornecedores

Listar e aumentar o número de fornecedores, adquirindo mais produtos com melhor relação custo-benefício, para que tenha mais opção de negociar preços e prazos, conseguir barganhar;

Problemas de fabricação – negociar com fornecedor.

25.1.4 Datas Comemorativas

As Datas comemorativas são bastante lucrativas para o varejo. Entretanto necessitam de atenção especial, pois todos os concorrentes também investem em ações promocionais e atrativos extras. Dessa forma, a proposta é realizar um planejamento de comunicação e promoção anual, mas sendo sempre atualizado de acordo com o mercado e as tendências - incorporar ao negócio o calendário promocional e fazer das datas comemorativas – Natal, Fim de Ano, Carnaval, Volta às aulas, Páscoa, etc – importantes impulsionadores de vendas.

A primeira ação proposta refere-se ao Natal, já que o mix de produto da papelaria apresenta aspectos bastante interessantes pra essa época. Analisando a realidade financeira e estrutural da papelaria, a proposta é atrair os clientes através de um atendimento diferenciado. Com um ambiente natalino proporcionado através das músicas típicas, todos os funcionários utilizarão um gorro natalino e oferecerão balas aos consumidores, desejando sempre um feliz natal. Dessa maneira, a loja funcionará como um refúgio à fantasia natalina proporcionado antes da data em si, fazendo com que os clientes sintam-se bem dentro do estabelecimento e esqueçam-se da correria do dia-a-dia.

Outra sugestão é a Copa do Mundo. Aproveitar o clima de Copa, a grande s a realização deste evento, os fabricantes estão apostando nos produtos verde e amarelo. São cadernos, blocos de anotações, bolsas, mochilas, canetas, borrachas, cornetas, apitos entre tantos outros itens. É necessária a cautela, pois é normal que ao final da Copa as vendas diminuam, portanto é preciso pesquisar o poder de compra dos consumidores, analisar as reais chances de vendas, estudar as quantidades que devem ser compradas, ambientar a loja e vender.

25.1.5 Demais Recomendações

Constante visitar a concorrência, para que seja absorvida informação pertinente e importante ao negócio em si.

Contagem de clientes que entram na loja, e dos que entram quantos compram?, e se não compram qual o motivo?

Listar produtos mais / menos vendidos, após a listagem fazer análise, para identificar o por que o produto é mais vendido e/ou menos vendido, no segundo caso, verificar preço, disposição, qualidade, etc. Produto parado é dinheiro estagnado.

Mudar constantemente a vitrine e os cartazes com os preços e informações gerais;

Deixar o ponto de venda mais atraente. (trabalhar layout);

25.2 POR IMPLANTAR

Das recomendações feitas as Papelaria e Copiadora Aliança, algumas estão sob análise e serão implantadas no decorrer;

25.2.1 Oferecer algo que valorize o cliente. (cafezinho, poltrona, bala, etc)

A disponibilização de um espaço tranquilo faz com que os clientes passem mais tempo dentro da loja, aumentando as chances de melhorar as vendas individuais.

25.2.2 Cliente Interno

Uniformes – o uso de uniformes passa mais profissionalismo e facilita o primeiro contato do cliente com os vendedores do varejo.

25.2.3 Disponibilizar o contato do cliente pela Internet, através da criação de um website.

A criação de um website faz com que aumente o número de formas de o cliente entrar em contato com a loja e na era da tecnologia em que nos encontramos, torna-se necessário que os consumidores encontrem o que precisam de maneira mais fácil e rápida.

Feita cotação para criação e mensalidade da website, simples contendo as seguintes informações; Material de escritório, Material escolar, Material de pintura, Brinquedos pedagógicos, Xerox, Encadernação (espiral e capa dura), Impressões P&B e Colorida, endereço, telefone e um ícone como “fale conosco”, a um custo de R\$ 19,00.

25.2.4 CRM no Varejo

Realizar o registro dos clientes que freqüentam a loja para futuras ações de fidelização, pois o CRM dentro do varejo é uma ferramenta estratégica que traz

resultados surpreendentes quando bem utilizada. Dessa forma, a proposta é trabalhar ações de fidelização com clientes específicos, podendo conhecer a necessidade de cada um deles e oferecendo exatamente o que ele precisa, esforçando-se para superar suas expectativas sempre que possível.

25.2.5 Adquirir software para controle de estoque

Adquirir um software que possa facilitar e melhorar o trabalho com relação ao mix de produto da loja - para controle de estoque - levantamento da performance do produto (com pouco ou muito giro, custo benefício, etc.)

Feito cotação do software para controle de estoque em média teria um custo de R\$ 380,00.

25.2.6 Cyber Café

O investimento na construção de um Cyber Café pode trazer resultados surpreendentes para a papelaria, pois o público alvo principal do empreendimento está diretamente ligado a este tipo de serviço e tecnologia.

25.2.7 Serviço de pagamentos públicos

A disponibilização deste serviço serve como atrativo para o empreendimento, aumentando o fluxo de pessoas na loja e conseqüentemente as chances de positivar vendas.

25.2.8 Convênios estratégicos

A criação de convênios com empresas específicas, como escolas, podem trazer resultados consideráveis e agregar valor tanto para Papelaria e Copiadora

Aliança quanto para as escolas. Quando a escola indica uma papelaria preparada para atender todas as necessidades de seus alunos, esta se apresenta mais prestativa e preocupada com seus clientes, já que pode oferecer benefícios extras como descontos e a papelaria ganha em número de clientes, vendas e imagem, já que estará sendo indicada por empresas conceituadas junto ao mercado em questão pode trazer resultados consideráveis para a papelaria, sendo uma alternativa bastante lucrativa para o estabelecimento.

26 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Papelaria e Copiadora Aliança como muitas empresas nos Brasil, não se utilizou do planejamento estratégico, literalmente falando, não fez um estudo aprofundado de mercado, da localização, dos custos, pois o processo de planejar envolve questionamento sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde. Até mesmo pelo histórico de um dos proprietários o Sr. Valdir, como sempre esteve envolvido com o comércio, podendo ser considerado um empreendedor nato, sempre teve seu próprio negócio, sem fazer uso de planejamento estratégico, pelo menos não registrado nem seguindo alguns questionamento conforme citado a cima como se fosse por "instinto", e sua decisão por adquirir a Papelaria e Copiadora Aliança não foi diferente, mesmo com mais um fator relevante o fato de nunca ter trabalho no ramo.

O objetivo principal deste trabalho foi criar uma ferramenta eficaz que possa auxiliar a empresa.

Acredita-se ter feito uso das ferramentas e estratégias adequadas à solução do problema diagnosticado na empresa estudada, e sugere-se aos proprietários a implantação de maneira gradativa para que produza efeito satisfatório e de nível profissional.

No aspecto de continuidade dos negócios, a principal intenção da consultoria acadêmica é que o proprietário da Papelaria e Copiadora Aliança se conscientize que a preocupação na prestação de serviços é de assegurar-se do retorno do cliente, ou seja: o consumidor deve aprender o caminho "de volta" ao estabelecimento que o atendeu.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDION, Maria Carolina e FAVA, Rubens (2002). Marketing / Fae Bussiness School. Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus. Gestão Empresarial. Coleção Gestão Empresarial 2. Curitiba: Editora Gazeta do Povo.
- BATESON, John E.G. e K. Douglas Hoffman (2001); Marketing de serviços. 4ª ed. – Porto Alegre: Bookman.
- BERRY, Leonard L. e A. Parasuraman (1992). Serviços de marketing: competindo através da qualidade. São Paulo: Maltese-Norrma.
- COBRA, Marcos (1986). Plano Estratégico de Marketing. 1ª ed. São Paulo: Atlas.
- COBRA, Marcos (1993). Marketing Competitivo. Estratégia de Negócios. São Paulo: Atlas.
- COBRA, Marcos (1992). Administração de Marketing. São Paulo: Atlas.
- DE ANGELO, C. F. e DA SILVEIRA, J.A.G (1999). Série Varejo Competitivo. São Paulo: Atlas.
- DEREK, F. Abell (1995). Administrando com dupla estratégia. São Paulo: Pioneira.
- GILLENSON, Mark L e GOLDBERG, Robert (1986). Planejamento Estratégico: Análise de Sistemas e Projetos de Banco de Dados, Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.
- GRÖNROOS, Christian (1995). Marketing: Gerenciamento e Serviços. A competição por serviços na Hora da Verdade, Rio de Janeiro. Campus.
- KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary (1998). Princípios de Marketing. Rio de Janeiro:Prentice – Hall do Brasil.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi (1991). Marketing de Serviços. São Paulo. Atlas S.A.
- LOVELOCK, Cristopher e WRIGHT, Lauren (2003). Serviços: Marketing e Gestão. São Paulo. Saraiva.
- MOTTA, P.R (1990). A Conquista da visão estratégica na gerência. Belo Horizonte, 43 F. Curso de Especialização em Administração Pública, Fundação Getulio Vargas.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de (1999). Planejamento Estratégico: conceito, metodologia e prática. 14ª . ed. - São Paulo: Atlas.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de (2001). Planejamento Estratégico: conceito, metodologia e prática. 15ª . ed. - São Paulo: Atlas.

PINA, Vitor Dias, BARROS, Evandro V. de, BOGADO, Savio Coube, PONTES, Eddy F. Filho, SCUNHA, Carlos Augusto S. e SANTOS, João Henrique F. (1987). Manual para Diagnóstico de Administração de Empresas. 2ª Ed. – São Paulo: Atlas

PORTER, Michael E (1986). Estratégia Competitiva. Técnica para análise de indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus.

RASSMUSSEN, U.W (1990). Manual da metodologia do planejamento estratégico: uma ferramenta científica de transição empresarial do presente para o futuro adotada para o âmbito operacional brasileiro. São Paulo: Aduaneiras.

RICHERS, Raimar (2000). Marketing uma Visão Brasileira. São Paulo: Negócio Editora.

SHIMOYAMA, Claudio, KAHTALIAN, Marcos (2002). Marketing / Fae Bussiness School. Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus. Marketing. Coleção Gestão Empresarial 3. Curitiba: Editora Gazeta do Povo.

SILVA, Christian Luiz da e STEFANELO, Eugênio (2002). Marketing / Fae Bussiness School. Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus. Economia Empresarial. Coleção Gestão Empresarial 1. Curitiba: Editora Gazeta do Povo.

Site consultado: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Curitiba>, ultima consulta 17/01/2006.

SEBRAE/ES. Pesquisa de mercado e localização comercial / SEBRAE/ES. Vitória: SEBRAE/ES, 2005. p 12 e 13. (Coleção Manual do Empresário - 1. Pesquisa de mercado e localização comercial).

SEBRAE. Comece Certo, 19 / SEBRAE/Nacional. Brasília: SEBRAE, 2004. p 32 a 34.

SOLOMON. Michael R (2002). Comportamento do Consumidor. Comprando, Possuindo e Sendo / Michael R Solomon; trad. Lene Belon Ribeiro. - 5ª ed – Porto Alegre: Bookman.

STONER, James A.F e FREEMAN (1985), R.Edward. Administração. 5ª ed. – Rio de Janeiro: PHB.

THOMPSON, Stewart (1972) Como as Empresas Planejam. 2ª Ed. – Salvador: EDEB – Editora Desenvolvimento De executivos do Brasil Ltda.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de (1985). Planejamento Estratégico para a retomada do desenvolvimento. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos.

ZEITHAML, Valerie A. e Mary Jô Bitner (2003). Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente. 2ª ed. – Porto Alegre: Bookman.

28 ANEXO I

ROTEIRO BÁSICO PARA AVALIAÇÃO DO PONTO COMERCIAL

Tipo de Negócio: _____

Localização: _____

1 Análise do Local

a) Conservação do prédio: _____

b) Infra-estrutura (água, luz, telefone etc.): _____

c) Estacionamento: _____

d) Calçada: _____

e) Dimensões do local: _____

f) Acesso / Obstáculo visuais: _____

2 Consumidor

2.1 Perfil dos clientes potenciais

a) Hábitos: _____

b) Faixa etária: _____

c) Ocupação profissional: _____

d) Sexo: _____

e) Itens mais valorizados (qualidade, preço, prazo etc.): _____

2.2 Fluxo de pessoas

a) Horários de maior movimento no local (pessoas/horas): _____

b) Meio de locomoção predominante: _____

c) Sentido de deslocamento (Centro > Bairro / Bairro > Centro): _____

3 Acesso

a) Trajetos mais utilizados: _____

b) Obstáculos físicos / Delimitadores de acesso: _____

c) Lado da rua: _____

d) Outras observações: _____

4 Vizinhança

4.1 Concorrentes

a) Identificação / Qualificação: _____

b) Perfil dos produtos e serviços oferecidos: _____

c) Preços praticados: _____

d) Diferenciais percebidos: _____

4.2 Clientes / Parceiros - Mercado alternativo

a) Identificação / Qualificação: _____

b) Perfil dos produtos e serviços que podem ser oferecidos: _____

c) Formas de alcance desse mercado: _____

d) Diferenciais a serem oferecidos: _____

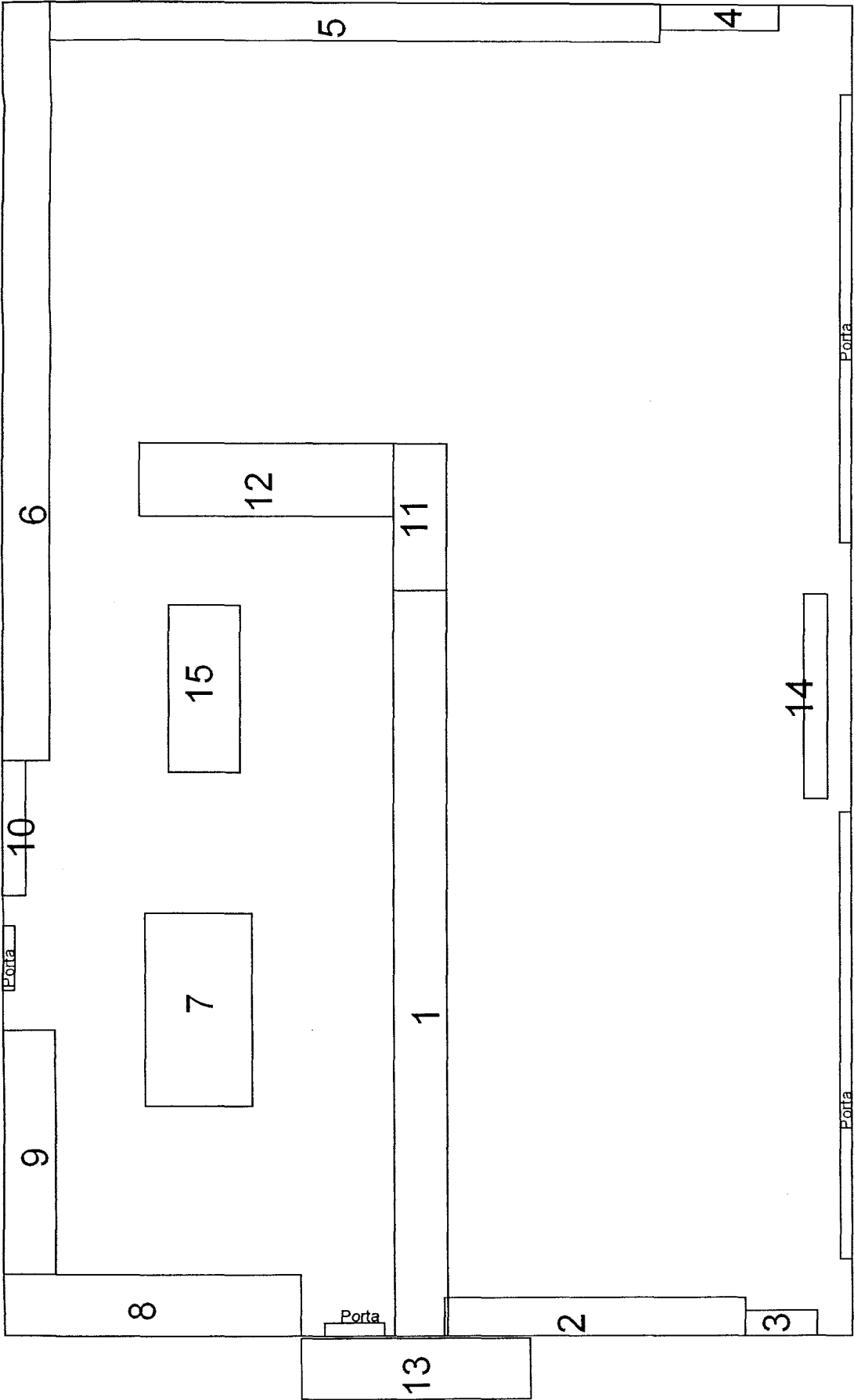
4.3 Outros

a) Vizinhos que conferem (ou não) status ao negócio: ____

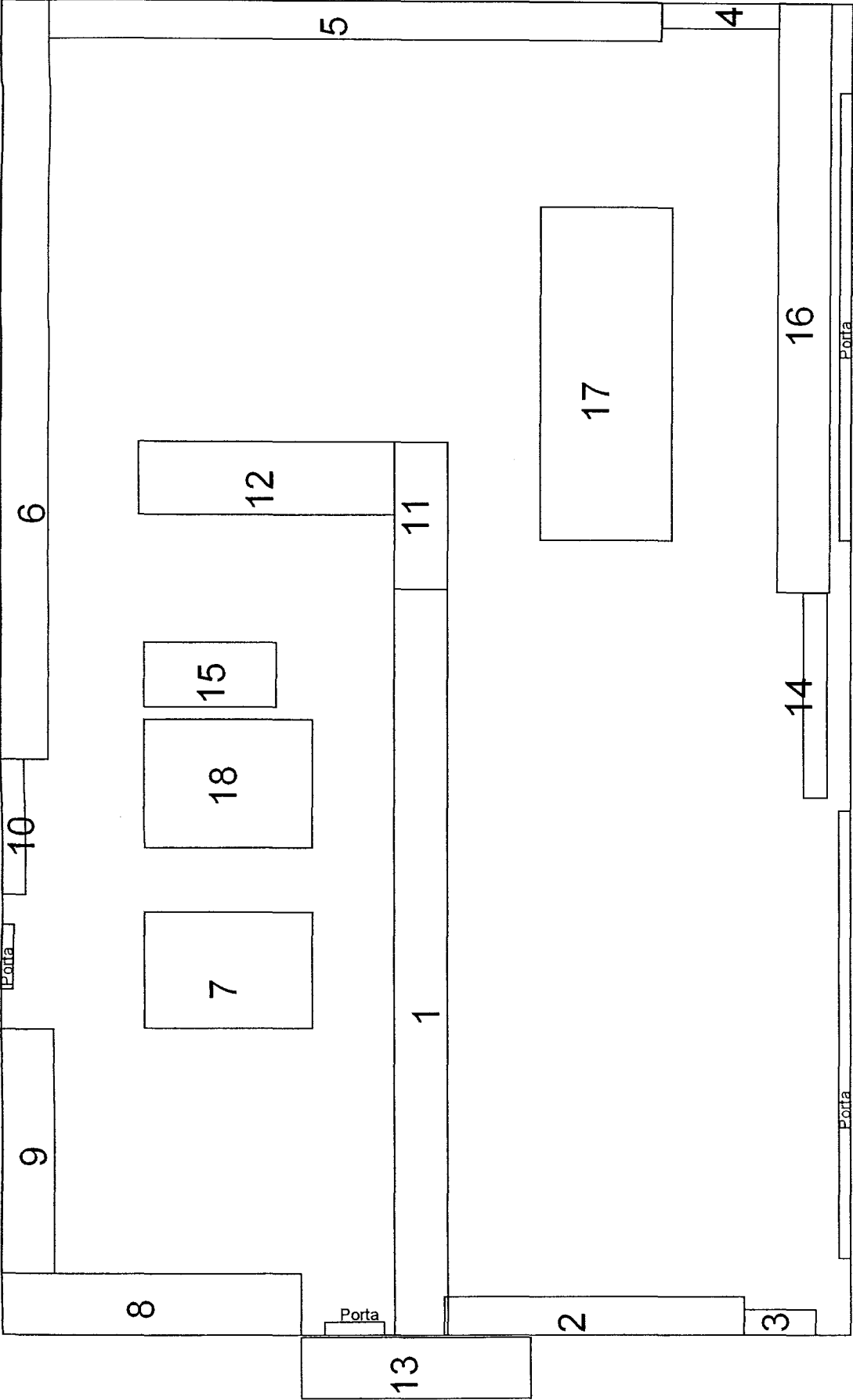
b) Características gerais do comércio local: _____

5 Tendências da região

Fonte: Ponto Comercial SEBRAE/PE



- | | | | | |
|----------------------|----------------------|----------------------|--------------------------|---------------------------|
| 1 - Balcão | 4 - Painel perfurado | 7 - Máquina de xerox | 10 - Porta papel em rolo | 13 - Estoque |
| 2 - Estante madeira | 5 - Estante madeira | 8 - Balcão madeira | 11 - Estante em vidro | 14 - Porta cartões |
| 3 - Painel perfurado | 6 - Estante em vidro | 9 - Balcão madeira | 12 - Estante em vidro | 15 - Gaveteiro para fitas |



- | | | | | | | |
|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|---------------|---------------------------|-------------------------------------|
| 1 – Balcão | 4 – Painel perfurado | 7 – Máquina de xerox | 10 – Porta | papel em rolo | 13 –Estoque | 16 – Estante em vidro |
| 2 – Estante madeira | 5 – Estante madeira | 8 – Balcão madeira | 11 – Estante em vidro | | 14 – Porta cartões | 17 – Estante em vidro (estilo ilha) |
| 3 – Painel perfurado | 6 – Estante madeira | 9 – Balcão madeira | 12 – Estante em vidro | | 15 – Gaveteiro para fitas | 18 – Máquina de xerox |

